

Palveluprosessin kehittäminen palvelumuotoilun avulla

Case: Laajis Oy

Maiju Miettinen

Opinnäytetyö
Syyskuu 2015

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi amk
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä Miettinen, Maiju	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 14.9.2015
	Sivumäärä 96	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: X
Työn nimi Palveluprosessin kehittäminen palvelumuotoilun avulla Case: Laajis Oy		
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi amk		
Työn ohjaaja Tunkkari-Eskelinen, Minna		
Toimeksiantaja Laajis Oy Toimitusjohtaja Lasse Niivuori		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää työn toimeksiantajan, Laajis Oy:n, palveluprosessia kartoittamalla laskettelija-asiakkaan palvelupolku ja löytää palvelupolun kriittiset pisteet, jotka vaikuttavat asiakkaan laatukokemukseen. Lisäksi tavoitteena oli antaa kehittämisvaihtoehtoja palveluprosessin parantamiseksi.</p> <p>Työn tutkimusstrategiaksi valikoitui kehittämistutkimus. Laajis Oy:n palveluprosessin kehittämismenetelmänä käytettiin palvelumuotoilua, joka pohjautuu syvään asiakasymmärrykseen. Palveluprosessin tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus, joka toteutettiin keväällä 2015. Tutkimusaineisto kerättiin Mystery Shopping -havainnoinnilla, työntekijöiden haastatteluilla ja tutkijan omalla havainnoinnilla tutkimusympäristössä.</p> <p>Tuloksena syntyi palveluprosessin kuvaus Service Blueprint -kaaviona ja tarkempi kuvaus asiakkaan palvelupolusta, joka muodostui kymmenestä palvelutuokiosta. Palvelupolun kriittiset pisteet liittyivät lähinnä yrityksen Front Office -toimintoihin, mutta yrityksen tekninen laatu osoittautui hyväksi. Haamuasiakkaiden joukosta erottui kaksi eri arkkityyppiä: ensikertalaiset ja aktiivilaskijat, jotka kuvattiin.</p> <p>Tulosten perusteella annettiin kehittämisehdotuksia, joiden avulla Laajiksen on mahdollista parantaa asiakaskokemusta ja palvelun laatua. Tuloksia voidaan hyödyntää myös uusien palveluiden kehittämisessä.</p>		
Avainsanat (asiasanat)		
Asiakaskokemus, arkkityypit, haamuasiointi, palvelut, palvelumuotoilu		
Muut tiedot		



Author Miettinen, Maiju	Type of publication Master's thesis	Date 14.9.2015
	Number of pages 96	Language of publication Finnish
		Permission for web publication: X
Title of publication Developing service process by service design methods Case: Laajis Ltd		
Degree programme Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence		
Tutor(s) Tunkkari-Eskelinen, Minna		
Assigned by Laajis Ltd, CEO Lasse Niivuori		
<p>Abstract</p> <p>The aim of this thesis was to develop service process of Laajis Ltd by mapping a customer journey and finding out the critical points of customer satisfaction from the customer's point of view. Second aim of the study was to provide alternatives for developing service process.</p> <p>Service design methods were utilized by creating deep understanding of customer experience and by visualizing the findings of the study. The research data was collected by using qualitative research methods: mystery shopping, author's observation and interviews with the staff.</p> <p>The result of the thesis is a Service Blueprint and a customer journey map, which includes ten service moments and several touch points. Customer journey map is based on a various methods applied in this study. The study also revealed two different customer personas: first-timers and active skiers.</p> <p>Some ideas are introduced to improve Laajis 's customer service experience and to create an ideal customer journey that takes the customer's needs and expectations into consideration. The results help Laajis to improve its service quality and customer service experience. It is also possible to create new services on the basis of these findings. Finally some areas of further development and research of the topic are suggested in the conclusion of the thesis.</p>		
Keywords/tags (subjects)		
Customer experience, persona, service, mystery shopping, service design		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto.....	3
1.1	Työn tausta	3
1.2	Laajis Oy	4
1.3	Tutkimusongelma, työn tavoitteet ja rajaukset	6
1.4	Työn rakenne ja keskeiset käsitteet	8
2	Ilmiönä asiakkaan palveluprosessi	12
2.1	Palvelun ominaispiirteet	12
2.2	Palveluprosessi: asiakkaan ja yrityksen kohtaaminen	13
2.3	Palvelutarjoomalla kilpailuetua	16
2.4	Palvelun laatu – mielen tyytyväisyys.....	19
3	Palvelumuotoilulla kohti parempaa palvelua	24
3.1	Palvelumuotoilu käsitteenä	24
3.2	Lähtökohtana asiakasymmärrys.....	27
3.3	Palvelumuotoilun vaiheet ja tyypilliset menetelmät	28
3.4	Palveluprosessin kuvaaminen Blueprint -kaavioon	31
3.5	Asiakaspersoona eli arkkityyppi	32
4	Ymmärryksen lisääminen tietoa keräämällä	33
4.1	Asiakas arvioimassa palvelua	36
4.2	Palveluprosessin havainnointi ulkopuolisin silmin.....	40
4.3	Organisaation näkökulma	42
4.4	Aineiston analysointi.....	43
4.5	Tutkimuksen luotettavuus	46
5	Laajiksen palveluprosessin nykytila	49
5.1	Palvelut eri arkkityyppien näkökulmasta	49
5.2	Palvelupolun kuvaus ja kriittiset pisteet	52
6	Kehittämisehdotukset	74
7	Pohdinta	83
	Lähteet.....	86
	Liitteet.....	90
	Liite 1. Mind Map työn lähtökohdista	90

Liite 2. Mystery Shopping -raportointipohja	91
Liite 3. Mystery Shopping -ohjeistus	95
Liite 4. Service Blueprint	96

Kuviot

Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne	9
Kuvio 2. Palveluprosessi yksinkertaistettuna. (Mukaillen Johnston ym. 2012, 170.)	14
Kuvio 3. Peruspalvelutarjooma ja sen eri osat. (Mukaillen Grönroos 2000b, 168; Kts. Myös Komppula & Boxberg 2002, 14)	16
Kuvio 4. Laajennettu palvelutarjooma (Mukaillen Grönroos 2000b, 168; Kts. Myös Komppula & Boxberg 2002, 14)	18
Kuvio 5. Kehittämistutkimus palvelumuotoilun ajattelua hyödyntäen.....	35
Kuvio 6. Aloittelijaperheen arkkityyppi (mukaillen Tuulaniemi 2011, 197.)	50
Kuvio 7. Aktiiviperheen arkkityyppi (mukaillen Tuulaniemi 2011, 197.).....	51
Kuvio 8. Laajiksen lasketteliija-asiakkaan palvelupolku	53
Kuvio 9. Merkkien selitykset	54
Kuvio 10. Palvelutuokio 1. Tiedonetsintä yrityksestä	55
Kuvio 11. Palvelutuokio 2. Saapuminen Laajikseen	56
Kuvio 12. Palvelutuokio 3. Siirtyminen lipun ostoon	58
Kuvio 13. Palvelutuokio 4. Lippujen osto ja välineiden vuokraus	61
Kuvio 14. Palvelutuokio 5. Siirtyminen hissille ja ensimmäinen hissinousu.....	65
Kuvio 15. Palvelutuokio 6. Laskettelu	66
Kuvio 16. Palvelutuokio 7. Tauolle siirtyminen	67
Kuvio 17. Palvelutuokio 8. Tauko ravintolassa.....	68
Kuvio 18. Palvelutuokio 9. Laskettelu ja muut aktiviteetit.....	70
Kuvio 19. Palvelutuokio 10. Välineiden palautus ja kotiinlähtö.	72

Taulukot

Taulukko 1. Opinnäytetyön keskeiset käsitteet	11
Taulukko 2. Asiakkaan laatukokemuksen 10 ulottuvuutta.	21

Kuvat

Kuva 1. Risteysalue Laajiksen parkkipaikalle.....	57
Kuva 2. ”Sisäänkäynti” Laajikseen parkkipaikalta saavuttaessa.....	59
Kuva 3. Lipunmyynnin ja välinevuokraamon sisäänkäynti.....	60
Kuva 4. Välinevuokraajan vinkit –opaste.	62
Kuva 5. Hinnasto	63
Kuva 6. Kylttien kirjo.	78

1 Johdanto

1.1 Työn tausta

Lähes kaikessa palveluiden markkinointia ja kehittämistä käsittelevässä kirjallisuudessa nostetaan esiin palveluiden merkitys nyky-yhteiskunnassa. Läntisissä maissa palveluiden osuus bruttokansantuotteesta on ollut jo kauan aikaa teollisuutta suurempi. Palveluiden kehittämisessä ollaan kuitenkin oltu paljon tuotekehitystä jäljessä, mutta viime vuosina ollaan herätty siihen, että myös palveluita on syytä kehittää käyttäjiensä tarpeita vastaaviksi. Varsinkin palveluiden suunnittelu muotoilun menetelmiä hyödyntäen on nostanut palvelukehityksen uudelle tasolle. Voidaan sanoa, että palveluiden vallankumous on alkanut.

Auramo ja Suutari (2013, 138) toteavat, että Suomessa palveluliiketoimintaa on kehitetty viimeisen vuosikymmenen aikana aiempaa järjestelmällisemmin. Palvelutarjontaa ja toimintatapoja on alettu tuotteistaa ja uudistaa johdonmukaisesti innovatiivisia näkökulmia hyödyntäen. Toimintaympäristön nopeat muutokset ovat tuoneet mukanaan yrityksille ja organisaatioille monia haasteita ja mahdollisuuksia. Palveluliiketoiminnassa ei enää pärjää kopioimalla muita, vaan palveluiden tulisi erottua selkeästi edukseen. *Innovatiivisuudesta on tullut merkittävä kilpailutekijä* (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 3).

Tätä innovatiivista kehittämistyötä voidaan tehdä esimerkiksi palvelumuotoilun avulla, jossa huomio kiinnittyy erityisesti asiakkaan tarpeisiin ja arvoihin. Palvelumuotoilun ytimenä on ymmärtää, millaisena asiakas kokee palvelun. Kehittämistyöhön ryhtytään vasta, kun tämä ymmärrys on saavutettu. Paavolan (2013, 8) mukaan palveluiden kehittämisessä asiakasymmärrys on edelläkävijyyden perusta. Välttämättä palvelut, jotka tekevät yrityksestä erilaisen, eivät ole mitenkään erikoisia tai ihmeellisiä. Tärkeintä kuitenkin on, että nämä palvelut perustuvat asiakkaan syvälliseen ymmärrykseen. (Mts. 8.)

Palveluinnovaation synnyssä asiakkaan rooli on keskeinen, sillä palvelun käyttäjien merkitys innovaatioiden lähteenä kasvaa (Ojasalo ym. 2014, 14). Tässä opinnäytetyössä suurta roolia näyttelevät asiakkaat, sillä heitä on hyödynnetty aineiston kerääjänä, palveluprosessin arvioijana ja kehittäjänä. Opinnäytetyön tekijän tehtävänä on ollut tulkita asiakkaiden kokemuksia ja muodostaa niistä synteesi. Työn lopputuloksena syntynyt palvelupolku ja sen toimivuutta parantavat kehittämis ehdotukset pohjautuvat täysin asiakkaiden aitoihin tunteisiin yhdistettynä opinnäytetyön tekijän analyysiin palveluprosessin toimivuudesta.

1.2 Laajis Oy

Työn toimeksiantajana toimii Laajis Oy (myöh. Laajis). Jyväskylän Laajavuori on toiminut Jyväskylän kaupungin omistamana laskettelukeskuksena vuodesta 1963 saakka. Vuonna 2011 lähes 50 vuoden jälkeen kaupunki myi keskuksen yksityisille yrittäjille ja samalla yrityksen nimi muuttui Laajis Oy:ksi. Tämän jälkeen yrityksen toimintaa on kehitetty paljon, mm. rinnealue, kalusto ja palvelut ovat kehittyneet nopeasti. Laajiksessa on tällä hetkellä 11 vakituista työntekijää, mutta sesongin aikana työntekijämäärä kasvaa keskimäärin 20 henkilöön mukaan luettuna hiihtokoulun työntekijät ja extraajat. (Laajis – Jatkuva kehitys Jyväskylässä n.d; Niivuori 2015.)

Laajavuori on ihanteellinen kaupunkikohde, sillä se sijaitsee Jyväskylän kaupunkikeskustan välittömässä läheisyydessä. Laajavuoreen on helppo tulla niin läheltä kuin kaukaa. Laajiksen tavoitteena on liikuttaa lapsia ja nuoria monipuolisesti tekemällä yhteistyötä alueen muiden toimijoiden kanssa. Laajis haluaa tarjota asiakkailleen terveellisen vaihtoehdon vapaa-ajan viettoon. (Niivuori 2015.)

Talvikaudella Laajis on monipuolinen hiihtokeskus, jossa on erinomaiset talviharrastusmahdollisuudet. Ydintuote talvikaudella on Laajiksen laskettelurinteet, joita on tällä hetkellä 12 kappaletta. Rinteitä on kehitetty ja laajennettu vuosien varrella huomasti. Eturinteiltä löytyy Snowpark Laajavuori, jota ylläpitää Laajiksen oma lumilautailijoista ja suksijoista koostuva parkkitiimi. Kaudella 2013–2014 Laajikseen avattiin

myös Ice Cross Downhill -alamäkiluistelurata, jonne pääsee rinnelipulla. Laajiksessa järjestetään myös hiihtokoulua. (Laajis – Jatkuva kehitystä Jyväskylässä n.d.)

Pienille lapsille ja aloittelijoille on Laajiksessa tarjolla Lastenlaajis eli kolmen rinteen kokonaisuus, jossa on naruhissi, lumikarusellit ja erillinen pulkkamäki. Lisäksi Laajiksessa voi harrastaa talvivfrisbeegolfia, rusettiluistelua (Rusettiluistelurata avattu kaudella 2014-2015) ja maastohiihtoa yli 100 km:n latuverkostolla, jonka varrella on neljä laavua nuotiopaikkoineen. (Mt.)

Kesäkaudella laskettelukeskus muuttuu monipuoliseksi ulkoilukeskukseksi. Päätuote kesäkaudella on uusi, vuonna 2014 avattu köysiseikkailupuisto. Lisäksi frisbeegolf ja alamäkipyöräilyyn keskittyvä bikepark ovat suosittuja. Erilaisten harrastusmahdollisuuksien lisäksi alueella on muun muassa ravintola- ja majoituspalveluita, välinevuokrausta, Caravan -alue, kesäteatteri, savusauna ja Kipinä personal training – studio. (Mt.)

Zehrerin (2009, 340) mukaan matkailualalla pienillä ja keskisuurilla yrityksillä on kilpailun kannalta merkittäviä haittapuolia. Esimerkiksi vähäiset mittakaavaedut, rajoitettu potentiaali erilaistua ja kansainvälistyä ja heikko pääsy rahoituskanaviin luovat ongelmia tulevaisuudessa kilpailun kiristyessä. Hän toteaa myös, että matkailualan pk-yritysten strateginen johtaminen, varsinkin koskien asiakaskokemusta, on puutteellista. Näiden yritysten tulisi hyödyntää palvelumuotoilua asiakkaan prosessien kuvaamiseksi ja kehittämiseksi. (Mt. 341)

Viime vuodet Laajiksessa on keskitytty tuotteiden ja palvelutarjoonnan kehittämiseen. Huimasti kehitystyöstä kertoo nimeäminen vuoden 2014 lähirinteen. Suomen Hiihtokeskusyhdistyksen vuosittain jakama titteli on alalla arvostettu tunnustus. Matkailunedistämiskeskuksen johtama valintaraati kuvasi voittajaa näin:

Laajiksen toiminnassa korostuvat luovuus, rohkeus ja tekemisen meininki. Jyväskylän keskustan välittömässä läheisyydessä sijaitseva Laajis on lähikeskus parhaimmillaan. Rinteiden määrä on kaksinkertaistunut kymmenessä vuodessa 12:een. Monipuolisuus on yksi Laajiksen valtti: rinteiden lisäksi alueella on neljä parkkia, skicross-rata sekä suuri LastenLaajis-alue. (Vuoden 2014 lähikeskus Laajis 2014.)

Laajis haluaa kehittää palveluita edelleen ja nyt yrityksessä on herännyt tarve saada selville, millaisena asiakkaat kokevat saamansa palvelun uudistetussa Laajiksessa ja kuinka tätä palvelukokemusta voisi parantaa. Laajis haluaa herättää asiakkaissaan ”Wau” -tuntemuksia ja saada heidät palaamaan Laajikseen yhä uudelleen sekä kertoamaan yrityksestä positiivista sanaa myös muille. (Niivuori 2015.)

1.3 Tutkimusongelma, työn tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön aihetta suunniteltaessa oli useita eri vaihtoehtoja Laajiksen asiakkaan palvelukokemuksen selvittämiseksi. Työn lähtökohdat kuvattiin Mind Map -kaavioon, joka on liitteessä 1. Keskustelujen edetessä työn aihe, tutkimusongelma ja tavoitteet tarkentuivat ja myös tutkimuksen rajaukset selkiintyivät.

Työn tavoitteena on kehittää Laajis Oy:n palveluprosessia kartoittamalla tämänhetkinen laskettelija-asiakasperheen palvelupolku ja löytää palvelupolun ns. kriittiset pisteet. Tämä tarkoittaa niiden asioiden tai tilanteiden löytämistä, jotka vaikuttavat asiakkaan laatukokemukseen negatiivisesti. Lisäksi työn tavoitteena on antaa kehittämisvaihtoehtoja palveluprosessin parantamiseksi saatujen tulosten perusteella. Tarkoitus ei siis ole luoda Laajiksen palveluprosessia uudelleen vaan tuottaa nykyiseen palveluun kehittämisideoita.

Työn tutkimusongelma on:

- **Millainen on Laajis Oy:n palveluprosessi laskettelija-asiakkaan kokemana?**

Tutkimusongelmaa selvittävät tutkimuskysymykset ovat:

- **Mitkä on asiakkaan kokemat kriittiset pisteet palveluprosessissa?**
- **Millainen on uudelleenmuotoiltu asiakkaan palvelupolku?**

Palvelupolun kartoittaminen tapahtuu kolmen eri tiedonkeruumenetelmän avulla, joita ovat Mystery Shopping eli haamuasiointi, tutkijan oma havainnointi ja henkilö-

kunnan haastattelut. Näin saadaan esille sekä palvelun tarjoajan, asiakkaan ja ulkopuolisen havainnoijan näkökulma. Työssä on neljä selkeää rajausta, jotka ovat:

1. Palvelu
2. Kohderyhmä
3. Kehittämistyön laajuus
4. Näkökulma

Opinnäytetyön ensimmäinen rajausta liittyy siihen, minkä palvelun palveluprosessia tutkitaan. Kuten aiemmin mainitsin, Laajiksessa on tarjolla monia erilaisia palveluita, joihin jokaiseen liittyy omat palveluprosessinsa. Tähän työhön valikoitui Laajiksen talven ydinpalvelu eli laskettelu ja siihen liittyvien tukipalveluiden, kuten välinevuokraamon, lipunmyynnin, hiihtokoulun ja ravintolapalveluiden palveluprosessi.

Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005, 45) toteavat, että laadullinen tutkimus keskittyy yksinkertaisimmillaan yhteen tapaukseen, joka voi olla esimerkiksi yritys tai yrityksen osasto. Yhden tapauksen perusteellinen tutkiminen sallii syvän keskittymisen ja tuottaa luotettavan kuvauksen ilmiöstä, kun sen sitoo osaksi tieteellistä keskustelua (mts. 46). Muiden palveluiden mukaan ottaminen tutkimukseen olisi tehnyt työstä liian laajan, eikä palveluprosessin kehittämiseen olisi pystynyt pureutumaan tarpeeksi syvällisesti. Rajauksen avulla opinnäytetyöstä saadaan selkeämpi ja yhtenäinen kokonaisuus, jonka lopputuloksena saadaan konkreettisia kehittämis ehdotuksia palveluprosessin parantamiseksi.

Toinen rajausta koskee tutkimuksen kohderyhmää. Palveluprosessin toimivuutta haluttiin selvittää nuorten lapsiperheiden näkökulmasta, sillä kyseistä kohderyhmää Laajis haluaa houkutella asiakkaiksi entistä enemmän. Nämä nuoret lapsiperheet valittiin Keski-Suomen alueelta opinnäytetyön tekijän verkostosta, ja heidät valjastettiin toimimaan tutkimuksen haamuasiakkaina. Kohderyhmän rajausta auttaa saamaan selkeämmän kuvan tietyn kohderyhmän tarpeista ja kokemuksista.

Tutkimuksen kolmas rajausta on kehittämistutkimuksen laajuus. Kehittämistutkimuksessa usein ideoidaan ja kehitetään uusia toimintamalleja, mutta myös testataan ja todetaan niiden toimivuus. Opinnäytetyössä olisi Koskisen ja muiden (2005, 51) mu-

kaan hyvä muistaa tietynlainen nöyryys työn laajuutta kohtaan, sillä tutkimus ilman muutosohjelman mukanaan tuomaa lisätyötä riittää sopivaksi opinnäytetyön laajuudeksi. Tässä työssä kehittämistyö päätetään kehittämisideoiden esittämiseen, sillä toimenpiteiden toteuttaminen ja testaaminen olisi vaatinut paljon aikaa ja resursseja niin opinnäytetyöntekijältä kuin toimeksiantajalta.

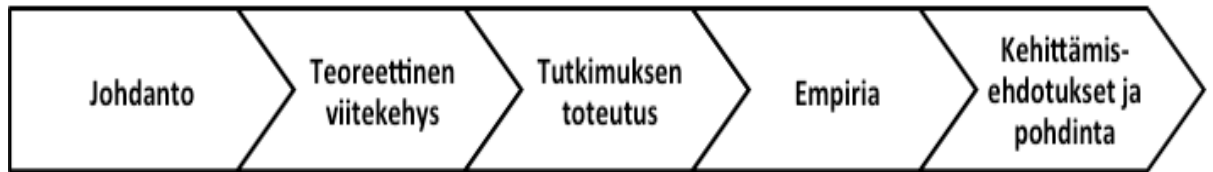
Koskinen ja muut (2005, 51) lainaavat teoksessaan Pfefferiä (1989), jonka mukaan kiinnostuksen kohteena oleva ilmiö kannattaa tutkia huolellisesti. Hän lisää, että ilmiöön tulisi luoda teoreettisesti ja metodisesti johdonmukainen näkökulma ja kun uutta ymmärrystä on saatu luotua, niin voidaan pyrkiä antamaan ohjeistuksia toiminnan kehittämiseksi (mts. 51). Viimeinen eli neljäs raja-alue onkin näkökulman valinta. Palveluprosessin kehittäminen on kokonaisvaltaista kehittämistä, jolloin huomioidaan, sekä palvelun tarjoajan että vastaanottajan näkökulma. Toimeksiantajalle asiakkaan kokemusten selvittäminen oli kuitenkin etusijalla, joten työ rajattiin koskemaan palveluprosessin parantamista asiakkaan näkökulmasta. Näin ollen työssä ei huomioida niinkään esimerkiksi palvelun tuottamisen tehokkuuteen liittyviä asioita.

Työn lopputuloksena on selkeä kuvaus Laajiksen tämänhetkisestä palveluprosessista Service Blueprint -kaaviona, josta havainnollistetaan kuvin ja kuvioin asiakkaan palvelupolku ja tunnistetaan siihen sisältyvät palvelutuokiot, kontaktipisteet ja kriittiset pisteet. Lopputuloksena toimeksiantajalle annetaan konkreettisia kehittämisohjeita palveluprosessin parantamiseksi. Palvelupolun kuvaaminen, kriittisten pisteiden löytäminen ja kehittämisohjeiden antaminen tarjoavat Laajikselle mahdollisuudet kehittää tulevaisuudessa omaa talvikauden liiketoimintaansa vastaamaan paremmin asiakkaiden odotuksia ja vaatimuksia sekä parantaa omaa palveluprosessiaan palvelun laadun parantamiseksi.

1.4 Työn rakenne ja keskeiset käsitteet

Tämä opinnäytetyö etenee kirjallisuuskatsauksen kautta tutkimuksen toteutukseen ja tuloksiin. Koska kyseessä on kehittämistutkimus, jossa kehittämistyön menetelmänä on käytetty erittäin visuaalista palvelumuotoilua, on teorian ja työn tulosten ha-

vainnollistamiseksi käytetty kuvioita, taulukoita ja kuvia. Työn rakenne on esitelty pelkistettynä alla olevaan kuvioon.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

Työn ensimmäisessä osassa on siis teoreettinen viitekehys, ja luvussa kaksi käsitellään tutkittavaa ilmiötä eli palveluprosessia ja siihen tiivistä liittyviä asioita, kuten palvelutarjoomaa ja erittäin tärkeänä osana palvelun laatua. Luvussa tarkastellaan myös, mitä palvelu oikeastaan on ja miten palvelut ovat vuosien saatossa kehittyneet. Palveluprosessia, palvelutarjoomaa ja palvelun laatua käsitellään asiakaskeskeisyyttä korostaen.

Palveluprosessin kehittämiseen käytettävä metodi eli palvelumuotoilu on aiheena luvussa kolme. Palvelumuotoilu on monille vielä hyvin vieras ja uusi kehittämisen väline, joten aluksi tarkastellaan mitä, palvelumuotoilulla tarkoitetaan ja käydään läpi palvelumuotoilun prosessi. Alaluvuissa tuodaan esille myös asiakasymmärryksen ja visuaalisuuden merkitys palvelumuotoilussa, mitkä luovat tärkeimmät erot verrattuna perinteisiin palvelun kehittämismenetelmiin. Työssä käytettävät kehittämismenetelmät osana palvelumuotoilua ovat Service Blueprinting ja arkkityyppien kuvaus, ja ne on käsitelty myös tämän luvun yhteydessä.

Neljännessä luvussa käsitellään tutkimuksen toteutus eli käydään läpi tutkimuksen kulku. Lisäksi luodaan katsaus valittuihin tutkimusmenetelmiin, tiedonkeruumenetelmiin ja analyysimenetelmiin ja perustellaan tehdyt valinnat. Tässä luvussa erittäin tärkeänä osana on myös tutkimuksen luotettavuuden pohdinta.

Viides luku jatkaa tutkimustuloksiin, jotka perustuvat kolmen eri tiedonkeruumenetelmän avulla saadun aineiston analyysiin ja synteysiin. Luvussa käydään läpi tuloksista paljastuneet asiakasarkkityypit ja kuvataan tarkkaan Laajis Oy:n tämänhetkinen palvelupolku. Palvelupolku esitellään jokainen palvelutuokio kerrallaan ja esitellään palvelutuokioiden kriittiset pisteet. Lisäksi tuloksissa tarkastellaan nykyisen palveluprosessin vahvuuksia. Palvelutuokioiden merkitystä asiakkaan kokemukseen on käsitelty laatunäkökulman kautta, ja tuloksissa tuodaankin esille, mihin asiakkaan kokemaan laatuun kullakin palvelutuokiolla on merkitystä.

Kuudennessa luvussa paneudutaan tutkimustulosten perusteella esille tulleeisiin kehittämisehdotuksiin. Kehittämisehdotukset tukeutuvat teoriaan, jonka avulla on perusteltu kehittämisen vaikuttavuus asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Kehittämisehdotukset jäävät toimeksiantajan toteutettavaksi, eikä niitä testata tässä opinnäytetyössä.

Viimeisenä lukuna on pohdinta työn kulusta ja tuloksista sekä ehdotukset mahdollisista jatkotutkimusaiheista. Pohdinnassa arvioidaan myös työn merkittävyyttä niin kohdeyrityksen kuin yhteiskunnallisen merkittävyyden näkökulmasta. Pohdinta päätää opinnäytetyön yhteenvedolla siitä, mitkä olivat työn asetetut tavoitteet ja kuinka ne saavutettiin.

Opinnäytetyössä käytetään paljon palveluiden kehittämiseen ja työn tutkimusmenetelmiin liittyvää sanastoa, josta varsinkin palvelumuotoiluun liittyvät termit ovat vielä suhteellisen vähän tunnettuja verrattuna perinteisiin kehittämismenetelmiin. Tärkeimmät työssä käytettävät termit on listattu seuraavaan taulukkoon 1. Näitä termejä tullaan käsittelemään vielä lisää työn edetessä. Termit ovat käännetty myös englanniksi, sillä palvelumuotoilussa englanninkielisen termistön käyttö on yleistä.

Taulukko 1. Opinnäytetyön keskeiset käsitteet

Palvelu (Engl. Service)	<i>Aineeton teko tai tekojen sarja, jossa asiakkaan ongelma ratkaistaan yleensä siten, että asiakas, palveluhenkilökunta ja/tai fyysisten resurssien tai tavaroiden ja tai palvelun tarjoajan järjestelmät ovat vuorovaikutuksessa keskenään (Grönroos 2000, 52).</i>
Palveluprosessi (Engl. Service Process)	Erilaisten toimintojen (esim. majoitus, ruokailu, kuljetus, aktiviteetit) moduuleista koostuva palveluketju, joiden avulla tuotetaan edellytykset asiakkaan odottaman arvon syntymiselle. (Komppula & Boxberg 2002, 103.)
Palvelun laatu (Engl. Service Quality)	<i>Palvelun kyky täyttää asiakkaan siihen kohdistamat odotukset niin, että toiminta synnyttää kanta-asiakkuutta (Lahtinen & Isovii-ta 2001, 119).</i>
Palvelumuotoilu (Engl. Service Design)	Palvelun kehittämistä muotoilun prosesseja ja menetelmiä soveltaen, joka perustuu syvälliseen asiakasnäkökulmaan ja kokemuksellisuuteen. Tavoitteena on luoda asiakkaalle helppokäyttöisiä, hyödyllisiä ja haluttavia palvelukokemuksia. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 71-72.)
Tuotanto- ja kulutuskaavio (Engl. Service Blueprint)	Palvelun prosessikuvaus, jossa kartoitetaan kaikki ne toiminnot ja prosessit, joita asiakas käy läpi palvelun eri vaiheissa sekä kaikki asiakaspalveluun ja taustatehtäviin liittyvät toiminnot. (Komppula & Boxberg 2002, 103-104.)
Palvelupolku (Engl. Customer Journey)	Asiakkaan kokeman palvelun kuvaus aika-akselilla. Palvelupolku kuvaa, kuinka asiakas kulkee läpi palvelun ja mitä tuntemuksia se hänessä herättää. Asiakkaan palvelupolku jaetaan pienempiin osiin, joita ovat palvelutuokiot ja kontaktipisteet. (Tuulaniemi 2011, 78.)
Kontaktipiste (Engl. Touch-point)	Asiakkaan ja palveluntarjoajan välisessä kanssakäymisessä vaikuttavat asiat, jotka asiakas haistaa, maistaa, näkee, kuulee tai tuntee. Tällaisia kontaktipisteitä ovat mm. Ihmiset, esineet, fyysinen ympäristö, nettisivut, valaistus, hajut ja maut. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 73).
Kriittinen piste (Engl. Critical point)	Kontaktipiste, joka näyttäytyy asiakkaalle negatiivisena ja on asiakkaan näkökulmasta palvelun heikko lenkki. (Tuulaniemi 2011, 81.)
Haamuasiointi (Engl. Mystery Shopping)	Havainnointitapa, jossa ulkopuolinen tutkija tekeytyy palveluyrityksen asiakkaaksi niin, että henkilökunta ei ole siitä tietoinen. Tarkoituksena on arvioida palveluprosessia asiakkaan näkökulmasta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 117.)

2 Ilmiönä asiakkaan palveluprosessi

2.1 Palvelun ominaispiirteet

Kehittyneissä maissa sanaa "palvelu" käytetään kuvaamaan jo 80 prosenttia kaikesta taloudellisesta aktiivisuudesta (Johnston, Clark & Shulver 2012, 6). Tämä kertoo siitä, että palvelulle ei ole vielä pystytty kehittämään yksittäistä selkeää määritelmää vaan käsite on hyvin laaja-alainen. Toisaalta myös palveluiden merkitys taloudessa kasvaa jatkuvasti. Palvelu on monimutkainen ilmiö, mutta palvelujen peruspiirteet on pystytty kuitenkin kuvaamaan. Christian Grönroosin (2000a, 53) mukaan useimmille palveluille löytyy neljä yhteistä piirrettä:

1. Palvelut ovat aineettomia.
2. Palvelut ovat tekoja ja tekojen sarjoja.
3. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan jossain määrin samanaikaisesti.
4. Palvelussa asiakas osallistuu tuotantoprosessiin.

Palveluita on perinteisesti verrattu fyysisiin tavaroihin, jotta ymmärtäisimme palveluiden ominaisuudet selkeämmin. Myös Grönroos (2000a, 53) on tehnyt yhteenvedon palveluiden ja fyysisten tavaroiden välisistä eroista. Hänen kuvauksessaan, kuten monen muunkin tutkijan kuvauksessa, yksi ero on fyysisten tavaroiden varastoitavuus. Pajarinen, Rouvinen ja Ylä-Anttila (2012, 7) kuitenkin toteavat, että tämä käsitys palveluista ei kuitenkaan enää päde. Palveluiden digitalisoituminen on mahdollistanut palveluiden varastoimisen, sillä yhä suurempi osa palveluista voidaan digitalisoida tietoverkkoon ja kuluttaa sieltä ajasta ja paikasta riippumatta. Palveluita voidaan siirtää ja jakaa kuluttajille samaan tapaan kuin tavaroitakin, usein jopa tehokkaammin ja enemmän. Tällaisia digitalisoituvia palveluita ovat esimerkiksi tietojenkäsittely, koulutuspalvelut, kauppa, matkatoimistot, viihdepalvelut ja lakipalvelut. (Mts. 7, 18.)

Koska palvelut ovat aineettomia, kokevat asiakkaat palvelun yleensä subjektiivisesti eli omakohtaisesti. Kun asiakkaat kuvailevat palveluita, nousevat usein esiin abstrak-

tit termit, kuten kokemus, luottamus, tunne ja turvallisuus. Juuri aineettomuuden vuoksi palveluita on vaikeampi arvioida kuin tuotteita. Palvelujen peruspiirteisiin liittyy myös heterogeenisyys eli asiakkaat eivät saa koskaan samaa palvelua samanalaisena, sillä vuorovaikutustilanne on aina omanlaisensa. (Grönroos 2000a, 53-55.)

Nykypäivänä yritykset jaetaan kolmeen sektoriin: alkutuotantoon, teollisuuteen ja palveluihin sen mukaan, mitä yritykset tuottavat. Koska palvelut ovat tärkeitä useimmissa talouden osissa, rajat toimialojen välillä ovat kadonneet lähes kokonaan ja kansantalouden jakoperusteet ovat käyneet vanhanaikaiseksi. Teollisuus ja palvelut täydentävät toisiaan sen sijaan, että ne sulkisivat toisensa pois. (Pajarinen ym. 2012, 5.)

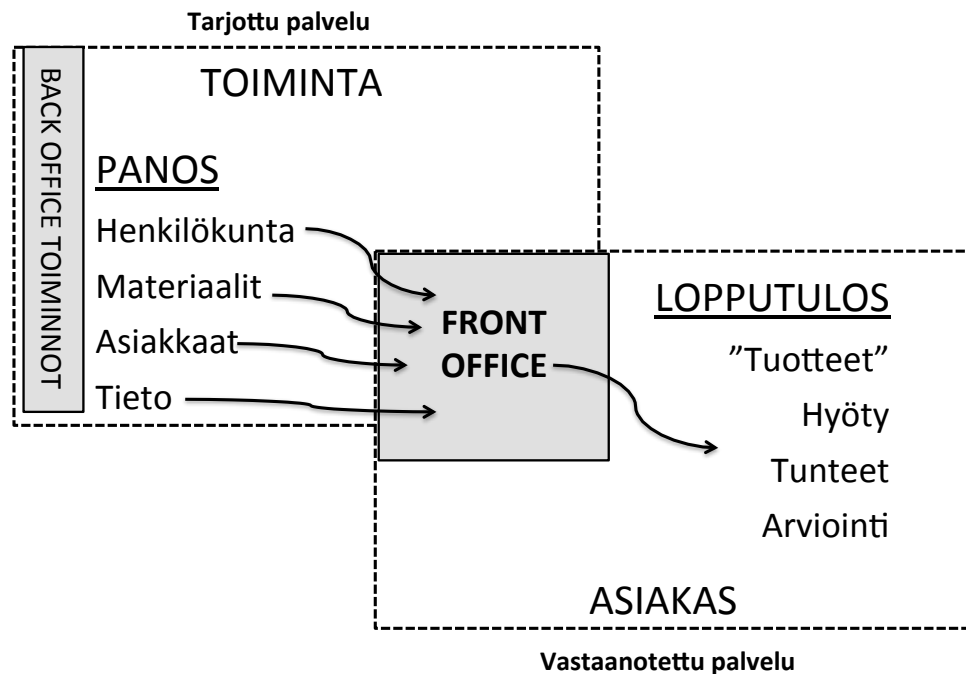
Palvelua myös tuotetaan hyvin monessa eri muodossa. Palveluntuottajina on laaja kirjo erityyppisiä organisaatioita, jotka myyvät kuluttajapalveluita (Business to Consumers), yrityspalveluita (Business to Business), sisäisiä palveluita, julkisia palveluita, voittoa tavoittelemattomia - ja vapaaehtoispalveluita. Palveluita tuotetaan ympärillä jatkuvasti, sillä ei tule unohtaa, että myös tavalliset ihmiset tuottavat palveluita ystävilleen ja perheenjäsenilleen. (Johnston ym. 2012, 5.)

Palvelussa on aina kaksi osapuolta: palvelua tuottava taho ja palvelua vastaanottava taho. Yrityksmaailmassa palveluntuottajana toimii yritys tai yritykset ja palvelua vastaanottaa asiakas. Palveluntuottaja toimittaa palvelua varten tarvittavat resurssit eli materiaalit, tarvikkeet, henkilökunnan, teknologian ja tuotantoympäristön. Asiakas on myös palvelussa osallisena, mutta sen lisäksi kokee palvelun lopputuloksen eli palvelun hyödyt itselle ja sen herättämät tunteet, palvelun tarkoituksen ja arvioi välittömästi saamansa palvelun. (Mts. 6-7.)

2.2 Palveluprosessi: asiakkaan ja yrityksen kohtaaminen

Lehtisen ja Niinimäen (2005, 40) sanoin *palveluprosessi on asiakkaaseen kohdistuva palvelutapahtumien toimintosarja, joka muuttaa panokset tuotoksiksi*. Ramaswamy (1996, 15) kuvaa palveluprosessin fyysisten toimintojen ja vuorovaikutuksen palvelu-

ketjuna, jonka lopputuloksena asiakas saa palvelun tuoman hyödyn. Alla oleva kuvio on yksinkertaistettu malli palveluprosessista.



Kuvio 2. Palveluprosessi yksinkertaistettuna. (Mukaillen Johnston ym. 2012, 170.)

Palveluprosessi voidaan jakaa sekä palvelun tarjoajan ja asiakkaan prosesseihin. Palveluntuottajan prosessi voidaan jakaa kahteen osaan, joita ovat asiakkaalle näkyvät toiminnot (engl. Front Office) ja asiakkaalle näkymättömät toiminnot (engl. Back Office). Palvelun tarjoajan ja asiakkaan vuorovaikutus syntyy, kun asiakas ja palvelun tarjoaja kohtaavat. Tällöin syntyvät niin sanotut totuuden hetket. Tällaisia vuorovaikutustilanteita ovat esimerkiksi asiakkaan kanssa kasvotusten, puhelimitse tai Internetissä tapahtuva kohtaaminen. Osa Front Office -toiminnoista on hyvin prosessoitua, kuten esimerkiksi sähköisissä kanavissa tapahtuva asiointi. Useimmiten näkyvät toiminnot ja vuorovaikutustilanteet ovat kuitenkin täysin tilannekohtaisia ja niiden onnistuminen riippuu henkilökunnan ammattitaidosta. (Johnston ym. 2012, 172 - 173.)

Palveluprosessiin kuuluvat itse palvelun toimittamiseen liittyvät välttämättömät toiminnot, mutta myös asiakkaan ja palvelun tarjoajan välinen vuorovaikutus eli asiakaspalvelu. Esimerkiksi auton vuokrauksessa palvelun tuottamiseen tarvittavat toiminnot ovat auton valinta, sopimusten laatiminen ja tulostaminen, maksun tekeminen ja auton avainten toimittaminen. Lisäksi prosessiin kuuluvat asiakkaan ja myyjän välinen vuorovaikutus, kuten tervehtiminen, keskustelu sopivista vaihtoehdoista ja hyvästely. (Ramaswamy 1996, 15.)

Ramaswamyn (1996, 15) mukaan palveluprosessin toimivuus muodostaa asiakkaan kokeman palvelun laadun. Lisäksi Grönroos (2000b, 163-164) toteaa, että vaikka osa palvelusta tuotetaan asiakkaalle näkymättömänä toimintana, asiakkaan laatu kokemuksen kannalta kriittinen osa palvelusta tuotetaan silloin, kun asiakas on osallisena vastaanottamassa ja arvioimassa palvelua. Eli mikäli halutaan parantaa yrityksen laatua asiakkaan näkökulmasta, tulisi palveluprosessin kehittämisessä kiinnittää huomiota nimenomaan Front Office -toimintojen sujuvuuteen.

Palveluprosessin toimivuuteen pätee sanonta: ketju on yhtä hyvä kuin sen heikoin lenkki. Myös asiakkaan kokonaistyytyväisyys on usein yhtä hyvä kuin palveluprosessin heikoin lenkki. Palveluprosessin kehittämisessä tulisi kehittää yhtäaikaaisesti sekä asiakaspalvelua että palvelun tuottamiseen tarvittavia toimintoja. Eli palveluprosessia tulee kehittää kokonaisuutena, kuitenkin ottaen huomioon kaikki sen osa-alueet. Jotta asioita voitaisiin kehittää asiakkaan tarpeiden mukaan, tulisi asiakkailta saada palautetta, jolloin saadaan selville, missä kohtaa prosessia on onnistuttu ja missä kohtaa on vielä kehittämistä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 40.)

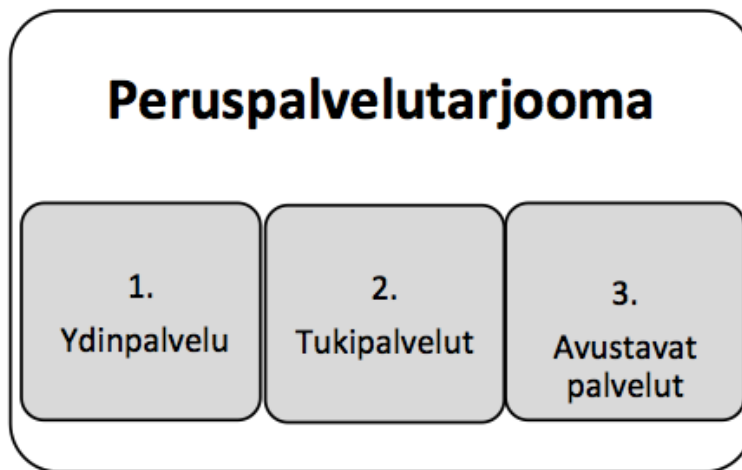
Kehitystyö kannattaa aloittaa pilkkomalla prosessi sopivan kokoisiin osiin ja tehdä siitä visuaalinen kuvaus, jotta kyetään tarkastelemaan sen osa-alueita tarpeeksi yksityiskohtaisesti. Prosessin vaiheet voidaan kuvata monella eri tavalla, mutta eräs suosituista keinoista on Service Blueprinting, johon paneudutaan lisää luvussa 3 osana palvelumuotoilua. Kuvausta varten olisi hyvä arvioida seuraavia asioita:

- Mistä työvaiheista palveluntuottaminen koostuu ja missä järjestyksessä työvaiheet toteutuu?

- Palvelun tuottamiseen osallistuvat henkilöt, missä pisteissä he toimivat ja kuinka kauan he ovat osallisena palvelun tuottamiseen?
 - Mitkä ovat palvelun laadulliset, taloudelliset ja muut tavoitteet ja niiden toteutuminen?
 - Palvelun osat, jotka asiakkaan itse odotetaan tekevän?
 - Mitkä ovat prosessin kriittisiä kohtia ja palvelua hidastavia pullonkauloja?
 - Miltä palveluprosessi näyttää asiakkaan näkökulmasta?
- (Lehtinen & Niinimäki 2005, 41; Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 15.)

2.3 Palvelutarjoomalla kilpailuetua

Palveluprosessien kautta tuodaan asiakkaiden saataville yrityksen palvelutarjooma. Koskisen (2007, 26) mielestä *mikään ei ole rasittavampaa kuin samanlaisena joka paikassa toistuvat tuotteet ja palvelut.*



Kuvio 3. Peruspalvelutarjooma ja sen eri osat. (Mukaillen Grönroos 2000b, 168; Kts. Myös Komppula & Boxberg 2002, 14)

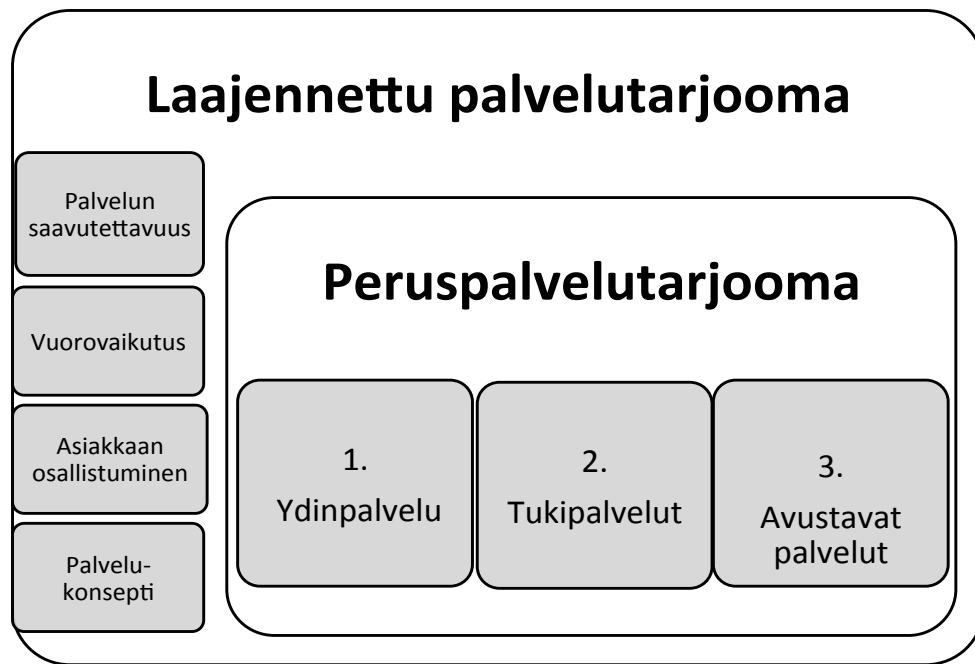
Peruspalvelutarjooma sisältää yksinkertaisesti ydinpalvelun, tukipalvelut ja avustavat palvelut, jotka on määritelty täyttämään kohderyhmän tarpeet. **Ydinpalvelu** on syy yrityksen olemassaoloon, ja yrityksellä voi olla moniakin ydinpalveluita. Jotta ydinpalvelut voisivat olla hyvin käytettäviä, on niiden ympärillä oltava tukipalveluita. **Tu-**

kipalvelut yleensä määrittelevät ydinpalvelun, tuovat sen asiakkaiden saataville ja tekevät siitä kilpailukykyisen. **Avustavat palvelut** taas eivät ole pakollisia, mutta ne tuovat palvelutarjoomaan lisäarvoa ja etua kilpailijoihin nähden. Nämä avustavat palvelut voivat olla myös jokin tuote, joka rikastaa palvelutarjoomaa, kuten esimerkiksi hotellihuoneen shampoo. (Grönroos 2000b, 164, 166-167.)

Ydinpalveluiden ohessa tarjottavat avustavien palveluiden ei välttämättä tarvitse tuottaa yritykselle katetta, jos niillä saadaan lisää asiakasvirtaa (Jaakkola ym. 2009, 12). Laskettelukeskuksen ydinpalveluna on esimerkiksi rinnepalvelut ja lisäpalveluina muun muassa lipunmyynti, ravintolapalvelut, välineiden vuokrauspalvelut, majoituspalvelut ja muut lisäpalvelut. Laskettelukeskuksen avustavia palveluita voisivat olla esimerkiksi tavarasäilytyspalvelut tai kuljetuspalvelut.

Jaakkola ja muut (2009, 12-13) ovat todenneet, että palvelutarjooman kehittämisessä voidaan hyödyntää yhteistyöverkostoja, joissa toimimisen tavoitteena voi olla esimerkiksi asiakasrajapinnan laajentaminen tai vaihteluiden tasaaminen suhdanteissa. Zehrer (2009, 342) lisää, että matkailun pk-yritykset kärsivät vähäisistä mittakaavaeduista, jolloin olisi hyödyllistä yhdistää voimansa yhteistyössä alueen muiden toimijoiden kanssa. Tällöin voitaisiin synnyttää synergiaetuja ja laajentaa palvelutarjontaa.

Hyvin kehitetty palvelutarjooma tarjoaa asiakkaille teknisesti laadukasta palvelua, mutta hyväkin palvelutarjonta voi tuhoutua mikäli itse palveluprosessi ei toimi. Tämän vuoksi palvelutarjooma tulee nähdä laajennettuna. Laajennettuun palvelutarjoomaan kuuluu myös asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen vuorovaikutus ja muut prosessin toimivuuteen merkittävästi vaikuttavat asiat. (Grönroos 2000b, 165.)



Kuvio 4. Laajennettu palvelutarjooma (Mukaillen Grönroos 2000b, 168; Kts. Myös Komppula & Boxberg 2002, 14)

Laajennettu palvelutarjooma sisältää neljä elementtiä:

1. Palvelun saavutettavuus
 - Yrityksen aukioloajat ja toiminnan ajallinen tehokkuus
 - Yrityksen toimipisteiden sijainti
 - Henkilöstön määrä ja osaaminen
 - Asiakkaiden käytössä oleva informaatioteknologia palvelun saavuttamiseksi
2. Vuorovaikutus palveluorganisaation kanssa
 - kommunikaatio henkilöstön ja asiakkaan välillä
 - vuorovaikutus erilaisten teknisten ratkaisujen välillä
 - vuorovaikutus automaattisten järjestelmien avulla. Esim. kortinlukulaite.
 - Vuorovaikutus muiden asiakkaiden kanssa
3. Asiakkaan osallistuminen
 - Asiakas itse vaikuttaa saamaansa palveluun
4. Palvelun konsepti
 - Palveluprosessin perusta

- Asiakkaan tarpeiden mukainen palveluidea eli kuvaus siitä arvosta, jonka toteuttamiseksi yritys luo edellytyksiä erilaisten toimintojen avulla.
- Vaikuttaa saavutettavuuteen, vuorovaikutukseen ja asiakkaan mahdollisuuden osallistua palvelun tuottamiseen. (Grönroos 2000b, 167-170; Komppula & Boxberg 24.)

2.4 Palvelun laatu – mielen tyytyväisyys

Grönroosin (2000a, 60) mukaan kiinnostus palvelujen laatua kohtaan kasvoi räjähdysmäisesti 1980-luvulla, kun talous alkoi yhä enemmän muuttua palvelupainotteiseksi. Silti nykyäänkin yritykset usein luulevat, että tuote tai palvelu on laadukas kun se täyttää yrityksen sille asettamat vaatimukset, mutta laadun arvioi kuitenkin aina asiakas. Siksi yritysten tulisikin katsoa palveluaan asiakkaan silmin ja nähdä millaisena asiakas palvelun lopputuloksen saa, eikä arvioida vaan palveluun sijoitettuja panoksia ja resursseja. (Kts. kuvio 3 sivulla 14.)

Tuotteiden laatuperiaatteita ja käytänteitä ei voida sellaisenaan siirtää palveluiden laadun kehittämiseen, sillä tuotteet ja palvelut eroavat toisistaan monella tapaa. Koska palvelut ovat aineettomia, toiminnallisia ja niiden tuottaminen ja kuluttaminen tapahtuu yleensä samanaikaisesti niin palveluiden laatua ei voida mitata, testata ja todentaa etukäteen, kuten tuotteissa. Laatu näyttäytyy usein palvelun toimituksen aikana eli yleensä asiakkaan ja palveluntarjoajan vuorovaikutuksessa. (Zeimhaml, Parasuraman & Berry 1990, 15.)

Palvelun laatutaso on subjektiivinen mielikuvista muodostuva käsite, eikä asiakkaan saamaa mielikuvaa voi todistaa vääräksi. Koska palvelun laatua ei ole helppoa arvioida niin asiakas muodostaa itselleen laatumielikuvan, joka perustuu enemmän tunteisiin kuin todellisiin tietoihin tai kokemuksiin. (Lahtinen & Isoviita 2001, 55, 119.) Ropen (1998, 155) sanoin: *laatu on mielen tyytyväisyys*.

Raija Komppula ja Matti Boxberg (2002, 42) käsittelevät yrityksen laatua matkailutuotteen näkökulmasta. Koska tässä työssä tarkastellaan matkailualalla toimivan yri-

tyksen palveluprosessia, on syytä tutkia tarkemmin millaisia ominaisuuksia laadukas matkailupalvelu sisältää. Palvelun laatu jaetaan kolmeen ulottuvuuteen, jotka ovat:

- 1) tekninen laatu,
- 2) toiminnallinen laatu ja
- 3) vuorovaikutuslaatu. (Mts. 42).

Tekninen laatu tai fyysinen laatu sisältää palvelun tuottamiseen tarvittavat fyysiset elementit, kuten toimintaympäristön, koneet, laitteet, välineet ja tekniset ratkaisut. Teknisen laadun arvioimisessa korostuu palvelutapahtuman tekninen toteutus ja koko palveluprosessin lopputulos. Toisin sanoen arvioinnin kohteena on se, mitä palvelua yritys tuottaa. (Komppula & Boxberg 2002, 43.)

Toiminnallista laatua ilmentää muun muassa yrityksen palvelukulttuuri, muiden asiakkaiden vuorovaikutus, asiakkaan oma osaamistaso ja sen huomioiminen palvelussa ja henkilöstön ammattitaito. Palvelukulttuuri näyttäytyy yrityksen tavoissa huomioida asiakas ja suhtautua häneen. Henkilöstön tekninen osaaminen liittyy siihen, kuinka hyvin he hallitsevat työprosessit ja niihin tarvittavat laitteet ja kuinka he suoriutuvat tehtävistään teknisesti. Palveluhenkilöstön tekniseen ammattitaitoon liittyy myös taito tunnistaa asiakkaan erityistarpeet ja kyky reagoida niihin oikealla tavalla. Toiminnallisessa laadussa arvioidaan siis miten yritys tuottaa palvelua. (Komppula & Boxberg 2002, 43.)

Matkailupalvelun yhtenä tärkeänä seikkana on vieraanvaraisuus ja siinä korostuu asiakkaan ja palveluhenkilöstön vuorovaikutus. Näin ollen vuorovaikutuslaatu on myös yksi laatulementeistä, ja siinä huomion kohteena on ensisijaisesti palveluhenkilöstön henkilökohtaiset ominaisuudet. Esimerkiksi palvelualttius, ulkoinen olemus ja käytöstavat, kuten ystävällisyys ja asiakkaan kohteleminen vaikuttavat siihen, millaisia totuuden hetkiä asiakas kokee suorassa vuorovaikutustilanteessa henkilöstön kanssa. Palveluhenkilön palveluhalu vaikuttaa myös vuorovaikutuslaatuun merkittävästi. Se, kuinka motivoitunut ja palveluhaluinen henkilöstö on, riippuu paljon yrityksen tavasta kannustaa henkilökuntaa hyviin suorituksiin. Yrityksessä laadun johtaminen on tärkeä asia asiakaskokemusten parantamiseksi ja paremman laadun saavut-

tamiseksi. (Komppula & Boxberg 2002, 43.) Laadun johtamiseen paneudutaan lisää myöhemmin. Kolmen laadun pääulottuvuuden lisäksi palvelun laatu voidaan jakaa yksityiskohtaisemmin tiettyihin merkittäviin tekijöihin, joihin asiakkaat kiinnittävät erityisesti huomiota. Zeimhaml ja muut (1990, 21) ovat löytäneet kymmenen asiakkaan laatukokemukseen vaikuttavaa ulottuvuutta, jotka ovat listattu seuraavassa taulukossa 2.

Taulukko 2. Asiakkaan laatukokemuksen 10 ulottuvuutta (Mukaillen Zeimhaml ym. 1990, 21; Ks. Myös Grönroos 2000a, 70.)

1.	Fyysinen ympäristö Yrityksen ulkonäkö, rakennukset, välineet, henkilökunta ja markkinointimateriaali
2.	Luotettavuus Yritys on kyvykäs suorittamaan luvattu palvelu täsmällisesti
3.	Palvelualttius Asiakasta halutaan auttaa ja tarjota hänelle ripeää palvelua
4.	Pätevyys Asiakaspalveluhenkilöstö on osaavaa
5.	Huomaavaisuus Asiakaspalveluhenkilöstö on ystävällistä ja kunnioittaa asiakasta
6.	Uskottavuus Yritys on luotettava, uskottava ja rehellinen
7.	Turvallisuus Palvelu on vaaratonta ja riskitöntä, eikä sitä tarvitse kyseenalaistaa
8.	Saavutettavuus Yritystä on helppo lähestyä
9.	Viestintä Asiakasta informoidaan ajantasaisesti ja ymmärrettävästi ja myös asiakasta kuunnellaan
10.	Asiakasymmärrys Yritys haluaa tuntea asiakkaansa ja heidän tarpeensa

Erinomainen ja laadukas palvelu kannattaa, koska vain siten luodaan uskollisia asiakkaita, jotka tulevat yritykseen yhä uudelleen ja markkinoivat yritystä muillekin. Vaikka kilpailevat palveluyritykset saattavat näyttäytyä ulospäin samalta niin erottava tekijä näiden välillä on kuitenkin palvelu, jonka asiakas tuntee laadukkaaksi. Tunne on se, joka ratkaisee. (Zeimhaml ym. 1990, 9-10.)

Asiakastyytyväisyyslaatuajattelun tuloksellinen soveltaminen yrityksen toiminnassa tarkoittaa selkeitä ja luotettavia sisäisiä mittareita, jotka ovat johdettuja asiakastyytyväisyyden jatkuvasta seurannasta. Nämä sisäiset mittarit ohjaavat laadun kehittämistyön keskeisiin tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyden aiheuttaviin toimintatekijöihin. Yritykselle huomion kiinnittäminen laatuasioihin tuo toiminnallista tehokkuutta, koska virheiden ja reklamaatioiden määrä vähenee, kuten myös niiden hoitamiseen kuluva aika. (Zeimhaml ym. 1990, 11; Rope 1998, 157.)

Timo Valvion (2010, 63) mukaan yritysten ongelmat hyvän asiakaslaadun tuottamisessa johtuvat usein siitä, että yrityksen toiminnon saattavat olla irrallaan ja jokainen osasto kehittelee asioita, joista ei yhteisesti olla tietoisia. Oleellista onkin, että eri yksiköiden tai tiimien välinen toiminta on integroitu niin, että asiakas pääsee etenevästi vaiheesta toiseen ongelmitta (Rope 1998, 167).

Lahtinen ja Isoviita (2001, 1) toteaa, että palvelutapahtuman onnistumisen kannalta tärkeää on hyvä ensivaikutelma, johon vaikuttaa eniten palveluympäristö, muiden asiakkaiden toiminta, asiakaspalveluhenkilöstö, asiakkaan odotukset ja mielikuva yrityksestä. Hyvän ensivaikutelman saanut asiakas on valmis antamaan myöhempiä virheitä helpommin anteeksi.

Usein palveluympäristöön saavutaan niin, että ensimmäinen kontakti syntyy asiakkaan ja toimitilojen välille (Lahtinen & Isoviita 2001, 1). Toimitilojen edustan, rakenteiden, arkkitehtuurin ja sisäänkäynnin on oltava siistit, tyylikkää ja houkuttelevat. Ympäristön lisäksi opasteiden helppolukuisuus, sijoitus ja hyvä näkyvyys ovat merkittäviä asioita toimivan palveluprosessin luomiseksi. Myös kaikkien kalusteiden, välineistön ja laitteiden taso sekä palvelupisteen saavutettavuus ovat tärkeässä roolissa

asiakkaan ensivaikutelman luomisessa. Yrityksen ulkoinen ympäristö on yrityksen käyntikortti. (Mts. 1.)

Ulkoisen ympäristön lisäksi asiakaspalveluhenkilöstö on tärkeässä roolissa. Rope (1998, 167) korostaa, että palveluprosessissa jokaisen kontaktipisteen eli palveluorganisaatiossa esimerkiksi yksittäisen työntekijän kohdalla tulisi varmistaa tasalaatuisuus. Myös Lumijärvi ja Jylhäsaari (1999, 70) painottaa sitä, että vaihtelun vähentäminen on yksi laatujohtamisen tärkeimmistä periaatteista. Varsinkin eturivin palveluhenkilöiden tulisi aina kohdata asiakkaat myönteisellä, hyvällä mielellä ja laadukkaasti. Tärkein yksittäinen taito, jota tarvitaan asiakaslähtöiseksi kehittymisessä, on kyky kuunnella asiakasta. (Mt. 70.) Kun palveluprosessissa tapahtuu asiakkaan ja palveluhenkilön kohtaaminen eli ”*totuuden hetki*” niin asiakas punnitsee palvelun laatua koko yrityksen tasolla (Valvio 2010, 73, 86).

Käytännössä asiakas kokee monia totuuden hetkiä ollessaan palveluorganisaation asiakkaana. Palveluprosessi on suunniteltava ja toteutettava niin, ettei huonoja totuuden hetkiä tapahdu. Mikäli huonosti hoidettuja totuuden hetkiä pääsee kuitenkin syntymään, on luotava uusi totuuden hetki. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi yhteydenottoa asiakkaaseen anteeksipyyntöä varten. (Grönroos 2000a, 63, 69.)

Jotta yrityksen palvelun laatu pysyisi korkealla niin laatuasiat tulisi ottaa yhdeksi johtamisen alueista. Laatujohtamisen tunnetuimpia käsitteitä on Total Quality Management (TQM) tai Total Quality Control (TQC) eli kokonaisvaltainen laadunhallinta, joka on 1950-luvulta asti kehittynyt laaja-alainen johtamisperiaate. Kokonaisvaltainen laadunhallinta tarkoittaa yrityksen jatkuvaa laadun parantamista sen kaikissa prosesseissa, tuotteissa ja palveluissa. (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, 20.)

Yrityksissä palveluiden laadun kehittämisessä ollaan keskitytty erilaisiin laatujärjestelmiin ja niihin liittyvän osaamisen kehittämiseen. Tämä tarkoittaa systemaattista kehitystyötä, jossa saavutetaan korkea tasalaatuisuus ja palvelu voidaan standardoida. Kärjistäen voitaisiin sanoa, että yrityksessä selvitetään mitä muut tekevät hyvin ja omassa yrityksessä toimitaan sitten samoin. Kehittämisen syklit ovat kuitenkin nopeutuneet siinä määrin, että toisten kopioiminen ja varovaisuus ei nykyajassa riitä.

Uusin vaatimus loistavan palvelun kehittämiseen on uusien näkökulmien ja ideoiden kehittäminen eli innovointi riittävän omaperäisesti. (Koskinen 2007, 24-25.)

Perinteisen laatustandardoinnin sijaan *laatua tulisikin yhä enemmän mitata kyvyillä innovoida kokonaan uusia palveluita – samalla kun mitataan näiden uusien palveluiden menestystä markkinoilla* (Mt. 24). Ratkaisuna uusien laadukkaiden palveluiden ja entisten palveluiden innovatiiviseen kehittämiseen on palvelumuotoilun ottaminen osaksi kehitysprosessia. Seuraavassa luvussa paneudutaan palvelumuotoiluun lisää.

3 Palvelumuotoilulla kohti parempaa palvelua

3.1 Palvelumuotoilu käsitteenä

Palvelut ovat olleet olemassa aikojen alusta asti, mutta kiinnostus niiden suunnitteluun on herännyt vasta viimeisen kahden vuosikymmenen aikana (Manzini 2009, 44). Palveluinnovaatioista ja palveluiden markkinoinnista on kirjoitettu jo paljon ennen palvelumuotoilua ja näissä teoksissa palveluiden kehittämistä ja vuorovaikutusta käsiteltiin organisaation näkökulmasta. Palvelumuotoilu sai alkunsa 1980-luvulla kun G. Lynn Shostack kirjoitti Harvard Business Review-lehteen artikkelin, jossa yhdistyivät sanat palvelu ja muotoilu. Palvelumuotoilu syntyi siitä ajatuksesta, että palveluissa on laatuongelmia, joita voidaan käsitellä samoilla muotoilun periaatteilla, joilla parannetaan tuotteita. (Moritz 2005, 66.)

Palvelumuotoilu tuli suurelle yleisölle tutummaksi vasta 1990-luvulla, kun aiheesta syntyi uusia teoksia ja palvelumuotoilu lanseerattiin yhdeksi koulutusalaaksi Saksassa (mt. 66). Tähän päivään mennessä asiat ovat kehittyneet voimakkaasti ja nykyään palvelumuotoilu omaa jo vakaan aseman palveluiden kehittämisen työkaluna (Manzini 2009, 44). Palvelumuotoilun suosio on kasvanut erityisesti siksi, että organisaati-

ot ovat siirtyneet yhä syvemmin asiakaslähtöiseen arvoajatteluun (Ojasalo ym. 2014, 71).

Palvelumuotoilu tarkoittaa siis muotoilun menetelmien ja prosessien soveltamista palveluiden kehittämiseen ja sen tavoitteena on optimoida asiakkaan palvelukokemus mahdollisimman positiiviseksi keskittymällä asiakaskokemuksen kriittisiin pisteisiin. Nämä kriittiset pisteet tarkoittavat niitä palvelun kohtia eli kontaktipisteitä, jotka näyttäytyvät asiakkaalle negatiivisena. Kriittisiä pisteitä voidaan kutsua myös palvelun heikoksi lenkiksi. (Ojasalo ym. 2014, 38; Tuulaniemi 2011, 26, 81.)

Palvelumuotoilussa otetaan huomioon sekä asiakkaan että palvelutarjoajan näkökulma. Asiakkaalle halutaan tuottaa hyödyllisiä, käytettäviä ja haluttavia palveluita, jotka ovat palveluntarjoajalle taloudellisesti tehokkaita tuottaa, mutta myös vaikuttavia ja omaperäisiä (Mager 2009, 34). Koskisen (2012, 73) mukaan palvelumuotoilu tuo organisaatioihin ketteryyttä, sillä palvelumuotoilun avulla voidaan nopeasti testata erilaisia ideoita ja ratkaisuja ilman suuria investointeja.

Magerin (2009, 41) mielestä palvelumuotoilussa törmätään usein ihmisten käyttäytymiseen: siihen miten työntekijät ja asiakkaat käyttäytyvät. Palvelumuotoilussa suurin mielenkiinto liittyy siihen, kuinka muotoilulla voidaan vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen. Koska palvelukokemus on jokaiselle yksilöllinen, ei palvelukokemusta voi itsessään suunnitella. (Mt. 41.) Muotoilun avulla pyritään kuitenkin optimoimaan palveluprosessi, työtavat, tilat ja vuorovaikutus ja poistetaan palvelua häiritsevät asiat (Tuulaniemi 2011, 26).

Palveluiden kehittäminen hyödyntämällä palvelumuotoilun näkökulmaa tulisi olla inspiroivaa. Koskisen (2007, 23) näkökulmasta olisi erityisen tärkeää yhdistää palvelumuotoilu palvelun laadun kehittämiseen ja palvelun personointiin siten, että yksilö saa räätälöidyn palvelun oikeassa paikassa ja oikeaan aikaan. Magerin (2009, 38) mukaan palveluiden kehittämisessä tulisi olla radikaali ja haastaa olemassa olevat ratkaisut. Joskus palvelumuotoilijan rooli on olla ”epäkunnioittava hovinarri” projektin tiettyissä vaiheissa ja varmistaa, että projektin lopputuloksena ei ole vain vähäisiä sisustuksellisia parannuksia vaan uusia innovatiivisia ratkaisuja (mt. 38-39). Jos palvelu-

muotoilulle pitäisi kuvata vain yksi tavoite, olisi se Koskisen (2007, 26) mielestä vaikuttavan omaperäisyyden luominen.

Luvussa 2.2 käsiteltiin palveluprosessia kokonaisuudessaan, johon kuuluu, sekä palveluntarjoajan, että asiakkaan prosessit. Asiakkaan prosessista palvelumuotoilussa käytetään termiä palvelupolku (engl. Customer Journey). Palvelupolku kuvaa kaikki asiakkaan kokemat vaiheet palvelun tarpeen syntymisestä palvelun hyödyn saavuttamiseen asti. Palvelupolussa kuvataan asiakkaan toiminnot, sekä rationaaliset ja emotionaaliset tarpeet, että tunteet palveluun liittyen. Palvelupolkujen mallintaminen tuo uuden ulottuvuuden palveluprosessien kehittämiseen, sillä kehittämistyön keskiössä on asiakkaan aito kokemus. (Ojasalo ym. 2014, 73.)

Asiakkaan palvelupolku koostuu pienemmistä palvelutuokioista yrityksen ja asiakkaan välillä. Tällainen palvelutuokio voi olla esimerkiksi asiakkaan saapuminen yritykseen. Palvelutuokioihin sisältyvät kontaktipisteet (engl. touch points), joita ovat esimerkiksi fyysinen ja virtuaalinen ympäristö (muun muassa nettisivut), ihmiset, esineet ja toimintatavat, jotka asiakas kokee kaikilla aisteillaan. (Mt. 73.)

Palvelunäkymä eli Servicescape on ikään kuin palvelupisteen lavastus eli esimerkiksi tuoksut, sisustus, valaistus, värit, musiikki ja layout, jolla yritetään vaikuttaa asiakkaan valintoihin, odotuksiin, tyytyväisyyteen ja käyttäytymiseen. Oikeiden lavasteiden valinnalla voidaan ohjata erilaisten asiakkaiden käyttäytymistä palvelupisteessä. (Lahtinen & Isoviita 2001, 7.) Palvelumuotoilulla voidaan muodostaa palvelunäkymään erilaisia ”vihjeitä”, jolloin asiakkaille voidaan lähettää viestejä. Esimerkiksi pika-ravintolan kova tuoli on vihje, jolla lähetetään asiakkaalle viesti pikaisesta asioinnista. Tällaisia vihjeitä voidaan luoda eri aistit huomioon ottaen, sillä viesti voi piillä myös esimerkiksi musiikissa, tuoksuissa, lämpötilassa ja näkymissä. (Johnston ym. 2012, 167.)

Suomessa palveluprosessien kehittämistyötä tehdään konsulttien ja liiketoiminnan kehittäjien toimesta. Aiheesta on tehty myös opinnäytetöitä ja pro gradu –tutkielmia. Hakusanoina varsinkin palveluprosessien kehittäminen ja Service Blueprinting tuottaa paljon tuloksia, mutta harvinaisempaa on palveluprosessien kehittäminen palve-

lumuotoilun avulla. Mikko Leinonen on tehnyt vuonna 2012 opinnäytetyön aiheesta *”Palvelumuotoilun hyödyntäminen matkailussa – Mobiili-etnografinen tutkimus hiihtokeskuksessa”* osana Savonia-ammattikorkeakoulun KYKY-hanketta. Työssä tutkittiin palvelumuotoilun toiminnallisuutta, hyödyntämistä ja toimivuutta matkailupalveluiden kehittämiseksi. Tutkimus oli osa kansainvälistä Service Design in tourism -yhteistyöprojektia ja työn tuloksena kuvattiin Tahkon matkailualueen kontaktipisteet ja niiden herättämät tunteet asiakkaissa. (Leinonen 2012, 7.)

3.2 Lähtökohtana asiakasymmärrys

Koska ihminen on keskeinen osa palvelua, täytyy palveluita kehitettäessä myös ymmärtää asiakasta ja hänen tarpeitaan. Arantolan ja Simosen (2009, 2) mukaan asiakaslähtöisyys on ollut mukana suomalaisissa yrityksissä jo 1980-luvulta lähtien, jolloin palvelujohtaminen ja laatuajattelu nousi pinnalle. Edvardsson, Gustafsson, Kristensson, Magnusson ja Matthing (2006, 3-4) kuitenkin toteavat, että vaikka yritykset väittävät olevan asiakaslähtöisiä, niin silti tämä ei näy käytännössä. Vain harvalla yrityksellä on pääsy asiakkaidensa päälle sisään ymmärtäen heidän todelliset tarpeensa ja halunsa, ja vaikka näin olisikin, tietoa ei osata hyödyntää yrityksen kaikilla tasoilla. Asiakkaan osallistaminen palveluprosessien kehittämiseen voidaan nähdä työkaluna paremman asiakaslähtöisyyden saavuttamiseksi. Asiakkaan syvällinen ymmärtäminen (engl. Customer insight) on kilpailuedun luoja tämän päivän yritysmaailmassa (Mt. 3-4.)

Tuulaniemen (2011, 146) mukaan *empathia eli aito ja syvällinen kiinnostus kohderyhmään on yksi palvelumuotoilun keskeisimpiä asioita*. Palvelumuotoilun käytännön toteutuksen keskeisin ominaispiirre onkin hyvin omaleimainen käyttäjäkeskeisyyttä ja kokemuksellisuutta korostava toimintamalli (mt. 146). Kaikki kehittäminen perustuu palvelun käyttäjien ja muiden osapuolten toiminnan, tarpeiden ja toiveiden syvälliseen ja empaattiseen ymmärtämiseen. (Ojasalo ym. 2014, 38, 72). Asiakkaan toiminnan ymmärtäminen auttaa yritystä käytännössä ymmärtämään asiakkuudessa syntyvää arvoa (Arantola & Simonen 2009, 3).

Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen on tärkeää varsinkin palvelumuotoiluprosessin alkuvaiheessa, koska se helpottaa tunnistamaan nykyiset palvelut paremmin. Tietoisuus nykyisistä palveluista auttaa yritystä määrittämään mahdollisuudet uusille innovatiivisille palveluille. (Hämäläinen & Lammi 2009, 186.) Nykyisten palveluiden ymmärtämisen lisäksi palvelumuotoilulla pyritään tunnistamaan myös potentiaalisen asiakkaan tulevat todelliset tarpeet ja piilotarpeet tutkimuksen keinoin. Ennakoivan ymmärryksen avulla voidaan suunnitella asiakaslähtöisiä ratkaisuja. (Tuulaniemi 2011, 73.)

Tuulaniemen (2011, 146) mukaan asiakasymmärrystä voidaan lisätä keräämällä käyttäjätietoa esimerkiksi valmiista lähteistä, muun muassa yrityksen keräämästä big datasta, haastatteluiden ja kyselyiden avulla, havainnoimalla, kohderyhmän osallistamisella ja verkossa tapahtuvalla n-etnografialla ja tutkimuksilla. Edvardsson ja muut (2006, 3-4) kuitenkin toteavat, että tarpeeksi syvällistä asiakasymmärrystä ei saavuteta perinteisellä markkinaselvityksellä.

Jotta asiakasta voitaisiin ymmärtää paremmin niin haastattelujen sijaan yrityksen täytyy saada syvempää tietoa asiakkaan arvoista, verkostoista ja tavoista (mt. 3-4). Wasson (2002, 385) korostaa nimenomaan havainnoinnin merkitystä asiakkaiden käyttäytymisen tutkimisessa. Havainnointimateriaalin keräämisen lisäksi tärkeää on myös aineiston huolellinen analyysi, jotta saataisiin tarpeeksi mielenkiintoisia ja syvällisiä tuloksia (mt. 385). Tässä opinnäytetyössä asiakasymmärrystä hankitaan osallistamalla asiakkaat tutkimusprosessiin haamuasiakkaina ja havainnoimalla heidän käyttäytymistään aidossa ympäristössä.

3.3 Palvelumuotoilun vaiheet ja tyypilliset menetelmät

Palvelumuotoilu eroaa suoraviivaisista ongelmanratkaisuprosesseista Ojasalon ja muiden (2014, 74) mukaan kahdella tapaa. Ensinnäkin palvelumuotoilun vaiheet toistuvat useaan kertaan ja nopeasti. Tämä tarkoittaa, että palvelumuotoilun vaiheet toteutetaan sykleissä nopeasti testaten erilaisia vaihtoehtoja. Toinen ero on, että ideointivaiheeseen siirrytään vasta syvällisen asiakasymmärryksen jälkeen. Tyypilli-

sessä palvelun suunnitteluprosessissa ideoidaan ensin ja testataan vasta sitten. (Mt. 74.)

Stickdorn ja Schneider (2011a, 126) palvelumuotoilun prosessin ensimmäinen askel on suunnitella kyseessä oleva projekti, sillä palvelumuotoilun välineet riippuvat suunniteltavasta palvelusta. Ojasalo ja muut (2014, 75) määrittelee palvelumuotoilu-prosessiin neljä vaihetta, jotka ovat:

1. Kartoita ja ymmärrä
2. Ennakoi ja Ideoi
3. Mallinna ja arvioi
4. Konseptoi ja vaikuta

Eri teoksissa palvelumuotoilun vaiheita on kuvattu monin termein ja eri askeleiden määrä vaihtelee kolmesta seitsemään, mutta sisällöltään vaiheet ovat kuitenkin pääosin samanlaisia. Suunnitteluprosessissa on kuitenkin pidettävä mielessä suunnittelun yksityiskohtaisuus ja kokonaisvaltaisuus. Tämä tarkoittaa, että vaikka suunnittelaan yksittäisiä kontaktipisteitä, niin on huomioitava myös ympäristö, jossa kontaktipiste vaikuttaa. (Stickdorn & Schneider 2011a, 126-127.)

Palvelumuotoilussa ensimmäinen askel on kartoittaa ja ymmärtää sen kohdeyrityksen kulttuuria ja tavoitteita, jonka palvelua ollaan suunnittelemassa. Lisäksi on tarkennettava käsillä oleva ongelma, jota palvelumuotoilulla ollaan korjaamassa. Yleensä ongelma ja tarve kuvataan organisaation näkökulmasta ja palvelumuotoilijan tehtävänä onkin muotoilla yrityksen ongelma asiakkaan näkökulmasta. Onnistunut palvelumuotoilu edellyttää, että yrityksen tilanteesta saadaan täysi ymmärrys nykyisen ja potentiaalisen asiakkaan näkökulmasta. Tähän vaiheeseen on usein sovellettu etnografisia lähestymistapoja. Kartoittamisvaiheessa on tärkeää visualisoida näkymätön palvelu mahdollisimman näkyväksi löydösten perusteella. Visualisointia varten on olemassa useita eri välineitä, joista voi valita parhaimman välineen projektin luonteen mukaan. (Mt. 128-129.)

Toinen askel on uusien ideoiden ja konseptien testaaminen uudelleen ja uudelleen. Tässä kohtaa korostuu palvelumuotoilun ominaispiirre, joka on vaiheiden toistuvuus. Ominaista on myös se, että tarkoituksena ei ole välttää virheitä vaan löytää virheitä mahdollisimman paljon ja oppia niistä. Tehtävänä on kehittää ratkaisuja edellisessä vaiheessa löydettyihin ongelmiin yhteistyössä asiakkaiden, työntekijöiden, osakkeenomistajien ja suunnittelijoiden kanssa. Tarkoituksena on myös tehdä skenaarioita tulevaisuuden tarpeista ja niihin vastaavista palveluista. (Mt. 130-131.)

Kolmannessa vaiheessa mallinnetaan aiemmin ideoidut palvelut ja testataan niiden toimivuus. Haasteellista on, kuinka suunnitellut palvelumallit saadaan visualisoitua vastaamaan mahdollisimman tarkasti todellisuutta. Tämän vuoksi uuden palvelukonseptin toimivuus on tärkeää testata asiakkailla palvelun oikeassa ympäristössä. Joskus palveluiden testaaminen aidossa ympäristössä on mahdotonta, jolloin palvelumuotoilijoiden tehtävänä on lavastaa ympäristö mahdollisimman lähelle todellisuutta. Apuna voi käyttää tarinallisuutta, kuvia ja videoita. Testaamisen jälkeen asiakkaiden kokemuksia ja tuntemuksia kirjataan ylös havainnoinnin ja haastatteluiden avulla. (Mt. 132-133.)

Neljäs vaihe eli konseptointi tarkoittaa ideoitujen, mallinnettujen ja testattujen palvelumallien toimeenpanoa niiden oikeassa ympäristössä ja muutoksen johtamista. Uuden palvelukonseptin sisäajossa on tärkeää selkeä viestintä yrityksen sisällä. Työntekijöiden sitoutuminen ja motivaatio muutokseen ovat avainasemassa. Työntekijöillä tulee myös olla selkeä näkemys uudesta konseptista ja tahto tukea sitä. Viime kädessä muutoksen toteutuminen on kiinni yrityksen johdosta, jolla on vastuu seurata ja arvioida muutoksen onnistumista toistamalla palvelumuotoilun vaiheita yksi ja kaksi. (Mt. 134-135.)

Palvelumuotoilu nähdään yläkäsitteenä palvelun suunnittelulle. Palvelumuotoilun työkalupakissa on monia eri kehittämistyökaluja, joiden avulla voi toteuttaa palvelumuotoilun eri vaiheita. Tässä opinnäytetyössä palvelumuotoilun työkaluina käytetään ensimmäisessä vaiheessa etnografisia menetelmiä tilanteen kartoittamiseksi ja Service Blueprintin –menetelmää apuna kuvaamaan asiakkaan palveluprosessia. Lisäksi

asiakaspersoonien luomista on hyödynnetty tunnistamaan eri asiakasryhmien tarpeet palvelulle. Lisää käytetyistä menetelmistä seuraavissa alaluvuissa.

3.4 Palveluprosessin kuvaaminen Blueprint -kaavioon

Palvelumuotoilussa visualisointi on äärimmäisen tärkeää. Ideat saavat täysin uuden elämän, kun ne muutetaan tekstistä visuaaliseen muotoon (Mager 2009, 38). Yksi osa visualisointia on palveluprosessin kuvaaminen, johon yleisesti käytetään blueprint -kaaviota. Service Blueprint on G. Lynn Shostackin vuonna 1984 kehittämä prosessianalyysimenetelmä (Ramaswamy 1996, 134). Se on kartoitus, jossa palveluketju kuvataan kronologisessa järjestyksessä toiminto kerrallaan. Blueprinting- tekniikka eroaa perinteisistä prosessikuvaustavoista siten, että palveluketjun eri toiminnot on esitetty myös asiakkaan näkökulmasta. (Tuulaniemi 2011, 210.)

Kaaviossa määritellään tarkkaan kaikki palvelun tuottajan ja asiakkaan prosessit ja toiminnot niin, että yrityksen palveluprosesseja voidaan tarkastella mahdollisimman objektiivisesti. Blueprintissä on jaettu yrityksen prosessi asiakkaalle näkyviin toimintoihin (ns. Front Office –toiminnot) ja asiakkaalle näkymättömiin toimintoihin (ns. Back Office –toiminnot). Lisäksi Blueprintissä on kuvattu asiakkaan oma prosessi, jota palvelumuotoilussa kutsutaan myös asiakkaan palvelupoluksi. Kaaviossa kuvataan missä kohtaa tapahtuu asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen vuorovaikutus eli ”totuuden hetki”. Lisäksi palveluprosessiin vaikuttavat konkreettiset elementit on listattu toimintokohtaisesti. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 41; Tuulaniemi 2011, 210.)

Palveluprosessin kuvaamisesta on yrityksille monia hyötyjä, sillä usein yrityksillä on vaikeuksia nähdä palveluprosessi kokonaisuudessaan. Palveluprosessin kuvaaminen auttaa ymmärtämään palveluita erityisesti käyttäjän näkökulmasta ja kiinnittämään huomion kokonaisuuteen, eikä yksityiskohtiin. Olemassa olevan palvelupolun mallintaminen auttaa yritystä myös paikallistamaan palveluprosessin kriittiset pisteet, joita olisi tarvetta parantaa. Ilman kuvausta yrityksillä on tapana keskittyä liian isoihin tai abstrakteihin kokonaisuuksiin tai päinvastoin liian pieniin yksityiskohtiin, joilla ei ole

juurikaan merkitystä palveluiden kehittämisen kannalta. Nykyisen palveluprosessin mallintaminen on hyvä alku uuden paremman palvelupolun rakentamiseksi. (Hämäläinen & Lammi 2009, 189.)

Blueprintin hyödyntäminen edellyttää sen kuvaamista tarkoituksenmukaisella tarkkuudella. Kuvausta ei kannata tehdä liian yksityiskohtaisesti eikä liian yleisellä tasolla, vaan mallintaminen olisi järkevää tehdä käyttötarkoituksenmukaisesti niin, että kehittämiskohteen punainen lanka säilyy. (Tuulaniemi 2011, 211.) Blueprint -mallia käytetään suunniteltaessa uutta palvelua tai kehitettäessä olemassa olevaa. Jotta palvelun Blueprint voidaan tehdä, täytyy hankkia tietoa nykyisestä palveluprosessista. Tätä tietoa täytyy saada myös työntekijöiltä, mutta ensisijaisesti asiakkailta.

3.5 Asiakaspersoona eli arkkityyppi

1990-luvulla palveluiden käyttäjäkeskeisyys nousi pinnalle ja samalla syntyi luovia kehittämismenetelmiä, kuten asiakaspersoonat. Asiakaspersoona on tavallaan asiakkaan kuviteltu roolihahmo. Persoonien luominen on yksi paljon käytetty tapa suunniteltaessa ihmisten tai ihmisen ja tuotteen välistä vuorovaikutusta, sillä asiakkaan näkökulman ottaminen suunnittelun lähtökohdaksi tuottaa innovatiivisia, käyttäjäkeskeisiä ja joustavia organisaatorakenteita ja –prosesseja. (Mager 2007a, 355; Mager 2007b, 296.) Suomessa asiakaspersoonasta käytetään yleisemmin termiä arkkityyppi.

Tuulaniemen (2011, 155-156) mukaan asiakkaan käyttäytymismallit, toiminnan motiivit, hallitsevat arvot ja asiakkaan toimintaa ohjaavat pelot ja esteet tiivistetään eräänlaiseksi arkkityypiksi eli heimon kuvaukseksi. Näissä profiileissa asiakkaiden arvonmuodostus voidaan tiivistää niin, että on helpompi ymmärtää kenelle palveluita kehitetään ja miksi. Asiakkaiden arvonmuodostuksen ymmärtäminen on lähtökohta siihen, että yrityksessä voidaan tuottaa erinomaisia asiakaskokemuksia. (Mt. 155-156.)

Magerin (2007b, 296) näkökulmasta yleensä kuvattuja asioita ovat esimerkiksi asiakkaan ikä, tuloluokka, sukupuoli ja rotu, mutta tärkeintä on kuitenkin kuvata, mitkä ovat asiakkaan tarpeet, kokemukset, elämäntavat ja kyvyt käyttää tiettyjä palveluita. Tuulaniemi (2011, 156-158) lisää, että silloin kun tavoitteena on saada asiakastietoa palvelukehityksen tueksi, on tärkeää tunnistaa asiakkaan käyttäytymiseen liittyvät eroavaisuudet, jotka ovat asiakaskokemuksen kannalta tärkeitä ja vaikuttavat muun muassa ostokäyttäytymiseen.

Asiakkaiden arkkityyppien tunnistamisen avulla yritys voi profiloida tuotteitaan tiettyille ryhmille ja ne voidaan myös kohdentaa entistä paremmin saavutettaviksi. Myös viestinnän suunnittelua helpottaa, jos yritys tietää arkkityypinsä. (Tuulaniemi 2011, 156-158.) Mager (2007b, 296) toteaa lisäksi, että palvelumuotoilussa arkkityyppejä käytetään fiktiivisten sisältöjen tai skenaarioiden visualisoinnissa.

4 Ymmärryksen lisääminen tietoa keräämällä

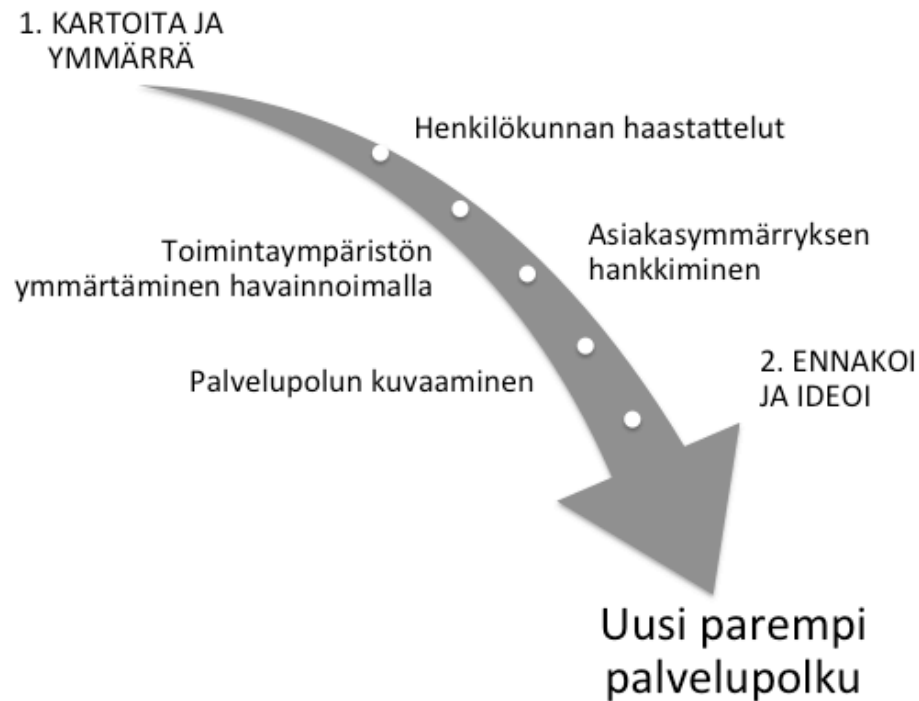
Tutkimuksen toteutus aloitettiin tutustumalla tutkimuskohteeseen. Tutkimuskohde eli Laajis Oy oli opinnäytetyön tekijälle lähes täysin tuntematon yritys, joten tutkimustyön aloittaminen oli hedelmällistä. Toimeksiantaja oli alkuvaiheessa kiinnostunut selvittämään millainen on Laajikseen saapuvan asiakkaan palvelupolku ja mitkä ovat sen kontaktipisteet. Toimeksiantajan pyynnöstä rajaus kohdistui lasketteluasiakkaan palvelupolun tutkimiseen, jossa kohderyhmänä käytimme nuoria lapsiperheitä.

Tutkimuksen toteutusstrategiaksi valikoitui kehittämistutkimus, jossa Kanasen (2012, 44-45) mukaan pyritään poistamaan jokin ongelma tai kehittämään jotain asiaa paremmaksi. Kehittämistutkimuksessa ei tyydytä vain kuvailemaan jotain ilmiötä vaan tavoitteena on löytää parempia vaihtoehtoja asialle. Kanasen mukaan nämä vaihtoehdot tulee lisäksi myös testata ja todeta niiden toimivuus. Kehittämistutkimuksessa kulkee rinnakkain kaksi prosessia:

- Kehittämistyö (esim. prosessi, tuote, palvelu tai toiminta), joka noudattaa ilmiölle tyypillistä kehittämisprosessia.
- Tutkimus, joka noudattaa tutkimusprosessia ja tutkimusmenetelmiä ja, jonka tuloksena syntyy opinnäytetyö. (Mt. 44-45.)

Yrityksissä kehittämistyötä tapahtuu jatkuvasti, mutta usein työn tuloksista ei kommunikoida muille. Vasta kun työ dokumentoidaan kunnolla ja työssä käytetään tieteellisiä menetelmiä niin voidaan puhua myös tutkimuksesta. Jotta muutkin hyötyisivät kehittämistyöstä, on työ tehtävä julkiseksi. Se myös mahdollistaa yleisen keskustelun ja arvioinnin. (Mt. 44.) Tämä opinnäytetyö sisältää Laajis Oy:n palveluprosessin kehittämistyön, jota parannetaan palvelumuotoilun keinoin. Lisäksi työhön sisältyy palveluprosessin kehittämiseen liittyvä laadullinen tutkimus. Nämä kaksi prosessia yhdessä muodostavat opinnäytetyön.

Kehittämistyö päätetään opinnäytetyössä kuitenkin palveluprosessin kehittämisehdotuksien löytämiseen, eikä työssä testata analyysissa esille tulleita parannusvaihtoehtoja vaan se jätetään toimeksiantajan tehtäväksi. Näin siksi, että tarkoituksena oli löytää merkittäviä muutostarpeita, jotka saattavat vaatia toimeksiantajalta paljon fyysistä ja rahallista resursointia. Myös opinnäytetyön tekijän ajallinen resurssi oli rajallinen. Seuraavassa kuviossa on esitettyä tutkimuksen toteutustapa palvelumuotoilun ajattelua hyödyntäen.



Kuvio 5. Kehittämistutkimus palvelumuotoilun ajattelua hyödyntäen

Juha Tuulaniemi (2011, 72) kuvaa hyvin seuraavassa lainauksessa tämän tutkimustyön tausta-ajatusta valittaessa tutkimusmenetelmää:

Palveluita on perinteisesti mitattu määrällisesti eli palvelun kuluttamisen jälkeen asiakkailta on pyydetty numeerista asiakaspalautetta. Ongelmana tässä toimintamallissa on se, että huonon palvelukokemuksen läpi käynyt asiakasta ei enää kiinnosta yrityksen kehittäminen ja parannusehdotuksien antaminen: hän on jo tehnyt päätöksen, ettei enää käytä kyseisiä palveluita. Lisäksi asiakaspalautteessa yleensä kysytään vain asiakkaan palvelulle antamaa arvosanaa –ei parannusehdotuksia.

Toimeksiantajan ja opinnäytetyön tekijän näkökulma tutkimusmenetelmän valinnassa oli, että määrällistä asiakastyytyväisyyskyselyä hyödyntämällä emme saisi tarpeeksi syvällistä tietoa asiakkaiden todellisesta palvelukokemuksesta ja tyytyväisyydestä vaan asiakkaan kokemukset palveluprosessin toimivuudesta ja tunnelma pitää korvata mahdollisimman paljon laadullisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen.

Tutkimusotteeksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote. Tutkimusmenetelmän valinnassa pääsääntönä on se, että mitä vähemmän ilmiöstä tiedetään, sitä todennäköisimmin laadullinen menetelmä tulee kysymykseen. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään sanoja ja lauseita määrällisen tutkimuksen lukujen sijaan. Laadullinen tutkimus on kuvailevaa, eikä sillä pyritä yleistykseen, vaan tarkoituksena on ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja mielekkään tulkinnan antaminen. (Kananen 2012, 29.) Tutkimusongelman selventyessä oli selvää, että tutkittavasta ilmiöstä eli Laajiksen palveluprosessista tarvitaan syvällisempi ymmärrys ja hyvä kuvaus. Sitä varten tarvitaan laadullista tutkimusmenetelmää.

Työssä tutkimusmetodina on siis laadullinen tutkimus, ja sen sisällä hyödynnetään kolmea eri tiedonkeruumenetelmää. Pattonin (2002, 306) mukaan useamman tietolähteen hyödyntäminen on tärkeää siksi, että yksittäinen tietolähde ei anna kokonaisvaltaista näkökulmaa. Tutkimukseen sisältyvät oma tarkkaileva havainnointi, henkilökunnan haastattelut ja testiasiakkaiden tekemä osallistuva piilohavainnointi. Nämä kolme menetelmää täydentävät toisiaan, sillä näin saamme tutkijan, henkilökunnan ja asiakkaan näkökulman esille. Vain yhden näkökulman mukaan ottaminen ei olisi johtanut ilmiön kokonaisvaltaiseen ymmärrykseen. Jokaisessa yksittäisessä tiedonkeruumenetelmässä on heikkouksia ja vahvuuksia, mutta hyödyntämällä eri menetelmiä voidaan ristiintarkastaa ja vahvistaa löydökset (mts. 306).

4.1 Asiakas arvioimassa palvelua

Kun havainnoidaan vuorovaikutuksessa tuotettuja merkityksiä, on hyvä havainnointitapa osallistuva havainnointi, joka tarkoittaa tutkijan osallistumista tutkimuskohteen toimintaan tutkimuskohteen ehdoilla ja yhdessä sen jäsenten kanssa ennalta sovitun ajanjakson. Havainnointi tapahtuu usein ennalta valitusta teoreettisesta näkökulmasta. (Vilkkä 2006, 43-44.) *Piilohavainnointi on osallistuvan havainnoinnin erikoismuoto* (mts. 53). Piilohavainnointi nähdään eettisesti ongelmallisena havainnointimuotona, koska siihen liittyvät ihmisten vapautta ja itsemääräämisoikeutta koskevat asiat. Piilohavainnointia on kahta tyyppiä: ensimmäisessä tyyppissä tutkija on ulkopuolinen ja toisessa tyyppissä tutkija on osallinen. (Mts. 54.) Kuten Meroni ja

Sangiorgi (2011, 16) kertovat, palveluiden olemassaolo vaatii aina asiakkaan läsnäoloa. Jotta voisimme tutkia palveluprosessin toimivuutta, tulee asiakkaan olla itse olla osallisena.

Tässä tutkimuksessa käytetään siis tutkimustapaa, jossa asiakas osallistuu tutkimuskohteen toimintaan ensisijaisesti asiakkaana ja toissijaisesti tutkimusyistä. Tutkijan ei tarvitse soluttautua ryhmään, koska kuuluu siihen itsekin asiakkaana. Tällaista peiteroolin avulla tutkimista Vilkkä (2006, 54) kutsuu ”huijausasetelmaksi”. Liike-elämässä tämä huijausasetelma tunnetaan yleisemmin nimellä Mystery Shopping.

Mystery Shopping eli haamuasiointi ei ole niin mystistä kuin usein kuvitellaan. Kyseessä on anonyymien ennakkoon valittujen yksilöiden päivittäisissä asiakastilanteissa suorittamaa arviointia, jonka tavoitteena on selvittää esimerkiksi yrityksen asiakaspalvelun tasoa ja palveluiden toimivuutta. Haamuasiakkaat käyttäytyvät kuten normaalit asiakkaat arvioiden ja havainnoiden toimeksiantajan ennalta määäämiä asioita ja raportoiden kokemuksiaan. (Karlsson & Horbec 2006, 35.)

Haamuasiointin avulla voidaan mitata mm. yrityksen ulkoasua, esillepanoa, tuotteita, hinnoittelua ja yrityksen henkilöstön osaamista, asennetta ja käyttäytymistä vain muutamia mainitakseni. Haamuasiointia voidaan tehdä myös monella tapaa, kuten sähköpostin tai puhelimen välityksellä, asiakaskäynneillä tai internetissä. Kaikista yleisin tapa on kuitenkin vierailla henkilökohtaisesti kohdeyrityksessä. (Mt. 36-37) Haamuasiakkaat ovat tavallisia ihmisiä, jotka yleensä tekevät haamuasiointia sivutyönään. He ovat saaneet yleisen peruslaatuksen koulutuksen haamuasiointiin ja heille annetaan tehtäväkohtaiset ohjeet jokaista haamuasiointia varten. Hyvä haamuasiakas on objektiivinen, rehellinen, täsmällinen, joustava ja organisoiva ja kyvykäs ilmaisemaan ajatuksiaan ja tunteitaan. Hän myös huomaa yksityiskohtia. (Mt. 41-45.)

Asiat, jotka yrityksen tulisi määritellä ennen haamuasiointia:

- millaisen haamuasiakkaan yritys haluaa. Tätä varten voidaan valita joko ns. perusasiakkaan profiilin mukainen haamuasiakas tai yrityksen kohderyhmän ulkopuolelta oleva haamuasiakas, esim. fyysisesti rajoittunut, vieraskielinen yms.

- milloin haamuasioinnin toteutetaan ja onko ajoituksella väliä.
- Mitä asioita tulisi havainnoida
- Asioidaanko yrityksen yhdessä vai useammassa toimipisteessä
- Millä kielellä asioidaan ja raportoidaan. (Mt. 79.)

Ennen testiasiointia tehdään arviointilomake, johon testiasiakas kirjaa havaintonsa käynnin jälkeen. Lomakkeessa tulee olla selkeät kysymykset, joihin testiasiakas vastaa. Ennen varsinaisia haamuasiointeja olisi hyödyllistä tehdä ns. pilottikäyntejä, jossa testataan lomakkeen toimivuus ja relevanssi, jotta raportoidusta aineistosta olisi mahdollista saada mahdollisimman paljon tietoa. Pilottikäynnin jälkeen lomaketta on mahdollista muokata ennen varsinaisia haamuasiointeja. (Mt. 102.)

Laajiksen haamuasioinnin arviointilomake pohjautuu Finnbeing –hankkeen yhteydessä Jyväskylän ammattikorkeakoulun ja Pohjoisen Keski-suomen ammattiopiston aikuiskoulutuspuolen tekemään Mystery Shopping –raportointityökaluun. (Finnbeing Mystery Shopping raportointityökalu 2013.) Lomakkeessa testiasiakas arvioi ja määrittää oman palvelupolkunsa palvelutuokioittain ja raportoi jokaisen vaiheen kokemukset ja havainnot. Lomake löytyy liitteessä 2.

Kanasen (2012, 71) mukaan kehittämistutkimuksessa kehittämisprosessiin valitaan ne henkilöt, joita asia koskee. Ensin täytyy määritellä tarvittavien tapausten määrä ja kriteerit, jotka heidän tulee täyttää ja mahdollinen otoskehikko. Tutkimukseen valitaan harkinnanvaraisesti tutkittavat eli informantit, joiden tulee täyttää ilmiön kannalta olennaiset tuntomerkit. Oikeiden toimijoiden valinta on tärkeämpää kuin sattunnaistaminen. (Mt. 71.)

Tässä kehittämistutkimuksessa haamuasiakkaat määriteltiin sen perusteella, millaista asiakaskuntaa Laajis haluaa houkutella ja palvella paremmin. Haamuasiakkaiksi tavoiteltiin yrityksen tavoitekohderyhmää vastaavia nuoria lapsiperheitä. Koska Laajis on Jyväskylän kaupungin keskellä sijaitseva lähikeskus, valittiin asioijiksi Jyväskylän seutukunnalla ja lähialueilla asuvia perheitä. Mysteryshoppaajat valikoitui opinnäytetyöntekijän verkoston kautta sattumanvaraisesti. Mukana oli sekä kokeneita että

kokemattomampia laskettelijaperheitä ja aiemmin Laajiksessa lasketelleita perheitä, sekä sellaisia, jotka eivät olleet koskaan Laajiksessa käyneet.

Toimeksiantajan valinta oli, että henkilöstöä ei ennakoon informoida tulevasta Mystery Shoppauksesta, sillä arviointi ei kohdistunut asiakaspalveluhenkilöstön toimintaan yksin vaan yleisesti koko prosessin toimivuuteen. Toimitusjohtajalla itselläänkin oli vain tieto millä aikavälillä haamuasiakkaat vierailevat yrityksessä. Tavoitteena oli säilyttää tutkimuksen luotettavuus minimoimalla tutkimustuloksiin vaikuttavat muutokset palveluprosessissa. Haamuasioinnin ajankohta oli maaliskuu 2015. Opinnäytetyöntekijä antoi vapaat kädet asiakkaille siihen, milloin he tekevät testiasioinnin, mutta reunaehtoina oli, että asiakkaita vierailee yrityksessä sekä arkena että pyhänä, koska erilaiset asiakasmäärät vaikuttaa palveluprosessin toimivuuteen ja asiakaskokemukseen.

Karlssonin ja Horbecin (2006, 10) mukaan haamuasiakas tulee ohjeistaa ennen asiointia. Kaikkein paras tapa on henkilökohtainen ohjeistus, sillä vain sillä tavoin voidaan varmistaa, että asiakas on ymmärtänyt tehtävän. Tulevasta asioinnista on hyvä keskustella yhdessä, eikä vain ohjeistaa asiakasta yksisuuntaisesti. Mitä paremmin asiakas on ohjeistettu, sitä parempi hyöty asioinnista saadaan. (Mt. 120.) Tämän vuoksi raportointilomakkeen tueksi luotiin lisäksi ohjeistuslomake, joka ohjaa haamuasioinnin tekemistä. Ohjeistuslomake liitteessä 3.

Haamuasiakkaita oli yhteensä kuusi perhettä. Näistä haamuasiakkaista neljä opastettiin ennen asiointia henkilökohtaisesti tapaamalla heidät. Yhdelle perheelle lähetin lomakkeen sähköpostitse ja annoin ohjeistuksen vielä puhelimitse. Yksi perhe sai ohjeistuksen vain sähköpostin välityksellä. Yhdessä keskustelemalla pystyin varmistamaan, että asiakkaat ovat ymmärtäneet tehtävänsä.

Haamuasiakkaita ei haluttu ohjeistaa liian yksityiskohtaisesti, vaan tarkoituksena oli, että jokainen haamuasiakas saa vapauden luoda oman palvelupolkunsa ja, että raportissa tulisi esille mihin he kiinnittävät itse huomiota sen sijaan, että heitä oli käsketty kiinnittämään huomiota tiettyyn paikkaan tai asiaan. Näin tutkijalle selviää paremmin mihin asiakkaat oikeasti kiinnittävät huomiota ja siinä näkee myös aidosti

miten asiakkaat alueella kulkee. Asiakkaille painotettiin raportin palauttamista ajallaan (kahden päivän sisällä käynnistä), sillä näin käynnin aikana tapahtuneet asiat säilyy paremmin muistissa.

4.2 Palveluprosessin havainnointi ulkopuolisin silmin

Yhtenä tiedonkeruumenetelmänä tutkimuksessa käytetään tutkijan omaa havainnointia. Kanasen (2012, 93) mukaan havainnointi sopii tilanteisiin, joissa kommunikointi ilmiön kanssa on mahdotonta, esim. kun kyseessä on prosessi. Tutkimushavainnointi on kokonaisvaltaista ja tietoista ilmiöiden, asioiden ja tapahtumien aistimista. Tutkija voi käyttää kaikkia eri aistejaan: näkö-, kuulo-, maku-, haju- ja tuntoaisteja havainnoidessaan ilmiötä. (Mt. 93.) *Tutkimus- ja havainnointikohde ja tutkimusongelma määrittävät sen, mitä aisteja käyttäen se tulee parhaiten havaituksi* (Vilkkä 2006, 9). Tässä työssä ilmiönä olevan palveluprosessin havainnointiin käytetään kaikkia aisteja, sillä yleisen tunnelman, ihmisten toiminnan ja tapahtumasarjojen aistiminen vaatii kaikkien aistien yhdistelyä.

Havainnointi sopii hyvin laadullisen tutkimusmenetelmään ja havainnot löydetään tutkijan osallistumisella tutkimuskohteensa toimintaan. Havainnointi on ainutkertainen tapahtuma ja eri havainnoijat saavat samasta tilanteesta erilaisia havaintoja, eikä havainnointia voi näin ollen toistaa. Yleensä tutkimuksessa hyödynnetään monia eri havainnointitapoja luotettavuuden ja tulkinnan yleistettävyyden lisäämiseksi. (Mt. 38, 40.)

Eri teorialat tukevat havainnoinnin käyttöä palvelumuotoilun välineenä. Plowmania (2003) lainaten Vilkkä (2006, 43) toteaa, että tuote- ja palvelumuotoilussa ja sen tutkimisessa korostetaan asioiden ja ilmiöiden tilannekohtaisuutta. Tutkimuskohteena on, kuinka ihmiset käyttävät ja kuluttavat tuotteita ja miten ihmiset liittyvät tuotteen tai palvelun osaksi elämäänsä, ja miten ihmiset kokevat ja tulkitsevat tuotteet (mt. 43). Myös Wassonin (2000, 377-378) mukaan muotoilijat ovat innostuneet etnografiasta tiedon hankinnan välineenä. Se tarjoaa ikkunan siihen, kuinka kuluttajat ovat

vuorovaikutuksessa tuotteiden ja palveluiden kanssa. Perinteisillä markkinatutkimuksilla saadaan selville, mitä asiakkaat sanovat tekevänsä, mutta havainnoinnin kautta paljastuu mitä kuluttajat oikeasti tekevät. (Mt. 377-378.)

Vilka (2006, 42) jakaa havainnointitavat viiteen kategoriaan:

1. Tarkkaileva havainnointi (ulkopuolinen havainnointi)
2. Osallistuva havainnointi (sisällä toiminnassa havainnointi)
3. Aktivoiva osallistuva havainnointi (toimintatutkimus)
4. Kokemalla oppiminen (etnografia)
5. Piilohavainnointi

Kehittämistutkimuksessa tutkijan osallistumisen aste tutkittavan ilmiön toimintoihin riippuu tutkittavasta ilmiöstä. Prosessien kehittäminen on haastavampaa verrattuna yksittäisiin kohteisiin. Monimutkaisissa prosessiluonteisissa ilmiöissä ulkopuolisen tutkijan osallistuminen itse prosesseihin on lähes mahdotonta ja prosessien syvällinen ymmärtäminen voi olla haastavaa. Ulkopuolisen kehittäjän etuna kuitenkin on kyky tarkastella tutkittavaa ilmiötä ulkopuolisin silmin. Tutkija näkee asiat eri tavalla kuin yrityksen sisällä olevat toimijat, sillä heidän toimintansa on vahvistunut pitkän työuran aikana rutiininomaiseksi, eivätkä he pysty sokaistuksissaan itse erittelemään tai tunnistamaan prosessia tai ilmiötä. (Kananen 2012, 49-50.)

Tässä työssä havainnointimenetelmänä käytän vapaata tarkkailevaa havainnointia. Se ei ole ennalta suunniteltua ja jäsennehtyä vaan tutkija havainnoi ympäristöään määrittämättä etukäteen millaisia asioita tulee havainnoida. Vapaa havainnointi vaatii tutkijalta paljon, sillä havainnointitilanteessa saa valtavasti tietoa ja sen kirjaaminen muistiin saattaa olla hankalaa. Havainnointitilanteet ovat ainutlaatuisia ja joskus asian tai ilmiön esiintyminen on ainutkertaista. (Vilka 2006, 40-43.)

Tarkkaileva havainnointi on kohteen ulkopuolista havainnointia siten, että tutkija ei osallistu tutkimuskohteen toimintaan vaan asettuu ulkopuoliseksi tarkkailijaksi. Vilka (2006, 43) määrittelee Anttilaa (1996) mukaillen tarkkailevan havainnoinnin sopiva erityisen hyvin prokseemisen käyttäytymisen tutkimiseen. Havainnointikohteena on ihmisten suhtautuminen ympäristöönsä, toisiin ihmisiin ja ympärillä olevaan esi-

neistään, kalustukseen ja arkkitehtuuriin. Samalla havainnoidaan kuinka he käyttävät ja hallitsevat tilaa ympärillään. (Mt. 43.)

Patton (2002, 306) toteaa, että käytettäessä havainnointia haastattelujen lisänä, voidaan havainnoilla vahvistaa haastatteluissa ilmenneitä seikkoja. Toisaalta haastatteluiden avulla voidaan tutkia tunteita ja ajatuksia, joita ei havainnoinnin keinoin saada selville (mt. 306). Tässä tutkimuksessa havainnoin vapaasti Laajiksen toimintaympäristöä; yrityksen lähiympäristöä, yrityksen toimitiloja, asiakkaiden käyttäytymistä ja kulkemista alueella sekä työntekijöiden toimintaa. Tärkeimpänä havainnoinnin kohteena oli vuorovaikutus ihmisten kesken. Havainnoinnin tarkoitus oli havainnoida palveluprosessin toimivuutta objektiivisesti ulkopuolisen tutkijan näkökulmasta. Havainnointi tapahtui kolmena eri päivänä maaliskuussa 2015. Kuljin alueella, kuten kuka tahansa asiakas, tutkiskelin paikkoja ja ympäristöä ja istuin kahvilassa. Havainnoissa käytin kaikkia aistejani, koska eri aistein tulee havainnoitua erilaisia asioita. Tiedot tallensin kirjoittamalla havaintoni kännykkään, jotta havainnointini ei herättäisi työntekijöissä ja muissa asiakkaissa huomiota. Työntekijät eivät olleet etukäteen tietoisia havainnoinnista.

4.3 Organisaation näkökulma

Jotta yrityksen työntekijöiden näkökulma tulisi myös esille, niin tein kolme teema-haastattelua: yrityksen toimitusjohtajalle, kahvilan työntekijälle sekä vuokraamon henkilökunnalle. Haastattelujen tarkoituksena oli saada käsitys siitä, kuinka asiakkaat kulkevat esimerkiksi kahvilassa ja vuokraamossa työntekijöiden näkökulmasta ja miten prosessi heidän mielestään toimii. Haastatteluissa pyysin heitä muun muassa kuvaamaan Laajiksen tyypillisen asiakkaan ja kuinka hän käyttää Laajiksen palveluita. Haastattelun yhteydessä pyysin heitä piirtämään asiakkaan palvelupolun omasta näkökulmasta ja omassa toimipisteessään. Haastatteluiden avulla pystyin täydentämään Service Blueprintin palveluntarjoajan toiminnot aikajanalla ja ymmärtämään myös, kuinka asiakas työntekijöiden näkökulmasta alueella liikkuu.

Haastatteluiden kysymykset olivat seuraavat:

1. Kuvaa Laajiksen tyypillinen asiakas?
2. Millaisia tarpeita/ongelmia asiakkailla on?
3. Kuvaa asiakkaan toiminnot tässä pisteessä?
4. Mitkä ovat sinun työtehtäväsi?

Haastatteluiden aikana tein tarkentava kysymyksiä, jotta saisin syvällisemmän kuvan siitä millaisena henkilökunta näkee palveluprosessin. Haastattelut toteutettiin tutkitavassa ympäristössä ja haastatteluiden aikana havainnoin myös niin työntekijän kuin asiakkaiden käyttäytymistä.

4.4 Aineiston analysointi

Laadullinen tutkimusote tuottaa paljon aineistoa ja tämän aineiston tulisi vastata asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Pattonin (2002, 432) mukaan laadullisessa analyysissä aineisto muuttuu löydöksi, mutta muutoksen tekemiseksi ei ole olemassa yhtä ainoaa kaavaa. Laadullisen aineiston analysointiin on olemassa useita eri menetelmiä ja tutkija voi päättää millaista menetelmää käyttää. Laadullisen aineiston analyysissä yhdistyy analyysi ja synteesi eli kerätty aineisto pilkotaan osiin valitun menetelmän mukaisesti, jonka pohjalta tehdään synteesejä ja kootaan aineisto uudelleen. Tämän jälkeen uudelleen kootusta aineistosta on mahdollista tehdä johtopäätöksiä, joilla on tieteellinen pohja. (Kananen 2012, 116; Puusa 2011, 115.)

Laadullisen analyysin tekeminen on joustavaa, sillä laadulliset aineistot eivät ole analyysisidonnaisia, kuten määrällisessä tutkimuksessa. Näin ollen saman aineiston analysointiin voidaan kokeilla useampaakin menetelmää, mikäli jokin menetelmä ei tuota tulosta. Aineistosta voidaan tehdä erilaisia tulkintoja, koska aineistoa voidaan analysoida monesta eri näkökulmasta. (Kananen 2012, 116; Puusa 2011, 115.)

Sisällönanalyysi on väljä metodinen viitekehys, joka mahdollistaa aineiston monipuolisen tarkastelun. Sisällönanalyysissä on havaittavissa aineistolähtöisiä ja teorialähtöisiä piirteitä ja sen tarkoituksena on paljastaa laajasta tekstikokonaisuudesta asian

ydin ja tiivistää se hyväksi kuvaukseksi. Analyysi voi tarkoittaa myös sisällön erittelyä eli ilmiöön liittyvien käsitteiden esiintymistiheyden laskemista. (Kananen 2012, 116; Puusa 2011, 117.)

Tässä tutkimuksessa haamuasiakkaat käyttivät valmista raportointityökalua, johon he kirjoittavat omat havainnot ja tuntemukset testiasioinnin vaiheista. Näin ollen aineistoa ei tarvittu litteroida eli purkaa tekstimuotoon, vaan siirryin suoraan seuraavaan vaiheeseen eli koodaamiseen. Aineiston analysointiin käytin Microsoft Word ja Microsoft Excel -ohjelmia.

Haamuasiakkailta saatuun tutkimusaineistoon tutustuin käymällä läpi jokaisen raportin yksitellen. Tämän jälkeen kirjasin ylös sellaiset asiat, joita en ymmärtänyt tai joiden merkitys asiakkaalle ei tullut selvästi raportista ilmi. Osalle vastaajista laitoin tarkentavia kysymyksiä sähköpostilla ja yhdelle vastaajista tein lisähaastattelun puhelimitse. Tarkentavat kysymykset olivat muun muassa:

- Mitä tällä tarkoitat?
- Mitä tämä sinulle merkitsee?
- Millainen tunne sinulle tästä syntyi?

Kun olin saanut asiakkailta täydentävät vastaukset, lisäsin ne analysoitavaan materiaaliin täydennykseksi. Tämän jälkeen annoin jokaiselle testiasiakkaalle oman koodin eli värin, jotta tunnistaisin kaikkien vastaukset myös analyysin myöhemmässä vaiheessa. Hajotin testiasiakkaiden vastaukset ja yhdistin ne kysymyksittäin eri luokkiin.

Analyysin eteneminen:

1. Aineiston läpikäynti
2. Tietojen tarkastaminen ja täydentäminen
3. Luokittelu
4. Sisällön erittely
5. Synteesi

Analyysissa aineiston luokittelu on teorialähtöistä, sillä vastaukset jaoteltiin kolmeen ryhmään olemassa olevan mallin mukaisesti. Nämä ryhmät olivat:

- Kokemukset ja ajatukset ennen palvelua (Pre-Service)
 - Kokemukset ja ajatukset palvelun aikana (Service Period)
 - Kokemukset ja ajatukset palvelun jälkeen (After Service)
- (Stickdorn & Schneider 2011b.)

Luokittelun tarkoituksena oli tunnistaa mitkä olivat asiakkaan odotukset ennen palvelua ja miten nämä odotukset täyttyivät. Lisäksi tarkoituksena oli löytää yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia asiakkaiden kokemuksissa kussakin palvelun vaiheessa. Sisällön erittelemisessä kirjasin ylös asiakkaiden omat aktiviteetit, heidän kokemat tunteet ja heidän tekemät havainnot ympäristöstä ja etsin yhteneväisyyksiä eri vastaajien välillä. Raporttien sisältö eriteltiin palvelutuokiottain siis näin:

- Asiakkaan tunteet (millainen tunne asiakkaalla on)
- Asiakkaan tekemät toiminnot (mitä tekee)
- Kontaktipisteet (mihin kiinnittää huomiota)
- Kontaktipisteen kuvaus (millaisena kuvaa kontaktipistettä)

Palvelun jälkeen asiakas arvioi palvelun toteutusta kokonaisuudessaan. Arvioinnissa tuli ketoa palvelun vahvuudet ja heikkoudet sekä antaa kehittämis ehdotuksia. Tästä yhteenvedosta etsin vielä johtolankoja palvelupolun kriittisten pisteiden kuvaamiseksi.

Asiakkailta saadun aineiston analysoinnin jälkeen käsittelin oman tekstimuotoon tallennetun havainnointimateriaalin ja etsin yhteneväisyyksiä omien havaintojen ja asiakkaiden havaintojen välillä. Työntekijöille tehdyt haastattelut litteroin tekstimuotoon ja yritin löytää yhteneväisyyksiä ja eroja asiakkaiden kuvauksista ja omista havainnoista. Nämä kolme aineistoa yhdistin yhdeksi aineistoksi ja aineistosta oli löydettävissä paljon yhteneväisyyksiä eri näkökulmista katsottuna.

4.5 Tutkimuksen luotettavuus

On huomioitava, että laadullinen tutkimus ei tuota yhtä objektiivista tulkintaa, sillä aineiston tulkinta ja tulos ovat riippuvaisia tutkijasta (Kananen 2012, 30). Laadullisen analyysin haasteena on löydösten merkittävyyden todistaminen, sillä siihen ei ole olemassa valmista kaavaa. Tutkijan on vain tehtävä parhaansa ja esitettävä rehellisesti tutkimuksen aineisto ja viestiä mitä löydöksiä aineistosta paljastuu tutkimuksen tarkoitus huomioon ottaen. (Patton 2002, 433.)

Työssä olen pyrkinyt hyvään luotettavuuteen kiinnittämällä huomiota tarkkaan dokumentaatioon, tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmien valintaan sekä aineiston analysointiin. Luotettavuuden lähtökohtana voidaan pitää sitä, että tutkimus on tieteellinen eli tutkimuksessa on käytetty tieteellisiä tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiä. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi voidaan jakaa vielä neljään ryhmään, jotka ovat:

- Arvioitavuus/Dokumentaatio
- Tulkinnan ristiriidattomuus
- Luotettavuus tutkitun kannalta
- Saturaatio (Kananen 2010, 69-71).

Dokumentaatio tarkoittaa sitä, että opinnäytetyön etenemisestä on hyvä pitää päiväkirjaa, johon kirjataan ylös tutkimuksen vaiheet ja perustellaan kaikki tutkimusta koskevat päätökset ja valinnat (mts. 69-71). Tässä työssä kaikki tutkimukseen liittyvät vaiheet on tallennettu kirjalliseen muotoon kronologisessa järjestyksessä. Tutkimusaineisto on säilytetty alkuperäisessä muodossaan ja analyysin eri vaiheet on tallennettu. Tutkimusta koskevat menetelmä- tiedonkeruu-, ja analyysimenetelmäpäätökset on pyritty perustelemaan teoriaan ja tutkimusaiheeseen pohjautuen. Myös tutkimuksen rajaukset on perusteltu ja ne tuotu selkeästi ja ymmärrettävästi esille.

Tulkinnan ristiriidattomuudella tarkoitetaan sitä, että kaksi tutkijaa päätyy samaan lopputulokseen. Aineisto ja tulkinta olisi hyvä luettaa sillä, jota se koskee. Jos hän vahvistaa tutkijan tulkinnan, voidaan tutkimuksen todeta olevan luotettava tutkijan kannalta. (Mts. 69-71.) Tulosten tulkinnan varmistamiseksi käytetään laadullisessa

tutkimuksessa saturaatiomenetelmää, joka tarkoittaa kylläntymispistettä. Informanttien määrä määräytyy tutkimuksen etenemisen myötä ja uusien informanttien mukaan ottaminen loppuu siinä vaiheessa kun uuden tapauksen lisääminen ei muuta enää tulosta eli tulkintaa. On saavutettu ns. saturaatiopiste. Ongelmaksi muodostuu miten saturaatiota mitataan eli milloin voidaan siis olla riittävän varma tuloksesta tai tulkinnasta. (Kananen 2012, 71-72.) Tässä tutkimuksessa saturaation määrittely oli erityisen vaikeaa. Tutkittava ilmiö eli palveluprosessi on laaja-alainen, subjektiivinen asia. Jokaisen asiakkaan palvelukokemus on omanlaisensa, joten vastauksista ei välttämättä löydy yhteisiä tekijöitä ja saturaatiopisteen saavuttaminen voi olla mahdotonta.

Siirrettävyydestä puhuttaessa tarkoitetaan tutkimustulosten pitävyyttä vastaavanlaisissa tapauksissa, vaikka laadullinen tutkimus ei pyri yleistämään. Siirrettävyys vaatii tutkimuskohteen ja tutkimusongelman tarkkaa kuvausta, jotta tuloksia soveltava tutkija voisi päätellä lähtöoletuksista vastaavan tilanteen. (Kananen 2010, 70.) Tässä työssä tutkimuskohde eli Laajis Oy:n laskettelija-asiakkaan palveluprosessi on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkkaan ja tutkimusongelma on pyritty selittämään yksityiskohtaisesti.

Ennen opinnäytetyön aloittamista kohdeyritys oli tutkijalle täysin vieras, koska yrityksestä ei ollut aikaisempaa asiointikokemusta, työhistoriaa tai sidosryhmäkokemusta. Näin ollen tutkimuksen objektiivisuus on hyvä. Tiedonkeruun aikana kukaan yrityksessä ei ollut tietoinen siitä, milloin haamuasiointit ja tutkijan havainnointi tapahtuu, joten näin ollen yrityksen työntekijät tai johto ei ole voinut tietoisesti vaikuttaa tutkimustuloksiin.

Haamuasiointin käyttämisessä yhtenä tiedonkeruun menetelmänä on omat riskinsä. Asiakkaiden havainnointiin ja vastauksiin vaikuttavat monet asiat, kuten sää, viikonpäivä, muiden asiakkaiden määrä ja havainnoijan henkilökohtaiset vaikutteet. Karlssonin ja Horbecin (2006, 104-141) mukaan haamuasiointin hyödyt saattavat jäädä vähäiseksi, kun:

- Arviointilomakkeen kysymykset ovat irrelevantteja tai epäselviä
- Shoppaajan profiili on väärä

- Shoppaaja tekee käynnin väärään aikaan
- Shoppaaja ei seuraa ohjeita
- Shoppaaja ei pidä yrityksestä ja hänellä on vahva ennakkokäsitys yrityksestä
- Shoppaaja ei kuuntele tarpeeksi tarkkaan eikä muista kaikkia yksityiskohtia
- Asiakas ei ymmärrä loppuraporttia tai loppuraportti ei ole tarkka
- Yritys kieltää tai sivuuttaa vastaukset.

Ohjeistuksen rooli Mystery Shopping –menetelmää käytettäessä on erityisen tärkeää. Tässä tutkimuksessa viisi haamuasiakasta ohjeistettiin henkilökohtaisesti ja yksi sai ohjeistuksen sähköpostilla. Ohjeistuksen taso näkyi myös asiakkailta saaduissa raporteissa, sillä henkilökohtaisesti ohjeistetut asiakkaat raportoivat kokemuksistaan kattavammin ja yksityiskohtaisemmin kuin sähköpostitse ohjeistettu asiakas.

Haamuasiakkaiden käyttämä havainnointilomake on valmis pohja, jota on käytetty muissa tutkimushankkeissa ja se on näin ollen testattu. Lomakkeen sopivuudesta juuri tämän yrityksen palveluprosessin tutkimiseen ei kuitenkaan ollut varmuutta. Kysymykset kuitenkin olivat linjassa opinnäytetyön viitekehyksen kanssa ja niillä pysyttiin hyvin kartoittamaan haluttuja asioita. Lomakkeessa on toisiaan tukevia kysymyksiä, joilla voidaan vahvistaa asiakkaan näkemyksiä.

Palveluprosessin kuvaamisessa lomake ohjasi asiakasta hieman. Varsinkin lomakkeen kohdassa 2.1 (Kts. Liite 2) pyydettiin arvioimaan kuinka yrityksestä löytyy tietoa. Tämä kysymys ohjasi asiakkaat käyttämään esimerkiksi yrityksen nettisivuja ja sosiaalisia mediaa, joten ei voi olla täysin varma miten asiakkaat olisivat etsineet tietoa omaehtoisesti. Tutkijakohtaiset tekijät, kuten ikä, sukupuoli ja muut taustatekijät on otettava huomioon tutkimuksen tuloksia arvioitaessa. Haamuasiakkaiksi valittiin yrityksen haluamaa kohderyhmää, nuoria lapsiperheitä. Vastauksiin vaikutti se, oliko asiakas käynyt ennen Laajiksessa ja millainen laskettelutausta asiakkaalla oli. Varsinkin Laajiksessa ensimmäistä kertaa asioivien vastaukset olivat hedelmällisiä, sillä he näkivät paikan aivan uusin silmin ja kiinnittivät huomioita pieniinkin yksityiskohtiin. Useammin Laajiksessa asioineet arvioivat palveluprosessia suurpiirteisemmin, mutta heidän vastauksista ilmeni sellaisia syvällisiä palvelun heikkoja ja vahvoja seikkoja, jotka ovat tulleet ilmi aiemmilla käynneillä. Sukupuolen ja iän perusteella ei vasta-

uksissa löytynyt paljon eroavaisuuksia, mutta sen sijaan vastaukset olivat jaettavissa asiakaspersooniin eli arkkityyppeihin.

Tässä tutkimuksessa ei ollut riskiä sille, että asiakas tekee käynnin väärään aikaan, sillä asiakas sai itse valita käynnin ajankohdan. Tämä toi arvokasta tietoa myös siitä, mikä on optimaalisin asiointiajankohta lapsiperheille. Ehtona kuitenkin oli, että raportin palauttaminen tapahtuu kahden vuorokauden sisällä käynnistä. Neljä vastaajista palautti raportin ohjeiden mukaisesti ajallaan, yksi vastaaja kaksi päivää myöhässä ja yksi viikon myöhässä. Nämä viivästykset ovat saattaneet vaikuttaa tulosten kattavuuteen, sillä asiakkaat eivät välttämättä ole enää muistaneet kaikkia yksityiskohtia käynniltä. Mystery Shoppaajat antoivat palautetta siitä, että lomakkeessa on yllättävän paljon kirjoitettavaa. Ohjeistuksen yhteydessä olisi siis ollut syytä vielä painottaa raportoinnin laajuutta.


Haamuasiakkaiden raportteja läpikäydessä alkoi vastausten perusteella löytyä uudenlaisia tuloksia, joita ei teoriaosuudessa oltu otettu huomioon. Vastauksista hahmottui kaksi erilaista asiakaspersoonaa eli eräänlaista arkkityyppiä tämän kohderyhmän sisällä. Löydöksen jälkeen oli syytä tutustua arkkityypeistä ja asiakaspersoonista kertovaan kirjallisuuteen ja lisätä sitä teoriaosuuteen. Näin ollen työssä toteutui abduktiivinen päättely, joka tarkoittaa teorian ja käytännön vuorovaikutusta (Kananen 2012, 27).

5 Laajiksen palveluprosessin nykytila

5.1 Palvelut eri arkkityyppien näkökulmasta

Haamuasiakkaiden vastauksia analysoitaessa ja vertailtaessa nousi esille kahdentyyppisiä asiakkaita: aktiivilaskettelijat ja aloittelijat. Näiden kahden eri asiakasryhmän odotukset ja tarpeet näyttäytyivät erilaisina Laajiksen palveluita kohtaan. Erilaiset arkkityypit saatiin esille vertailemalla asiakkaiden taustatietoja (kts. liite 2. kohta

1.) heidän antamiinsa vastauksiin palvelun eri kohdissa. Nämä arkkityypit, aloittelijaperhe ja aktiiviperhe, ovat esiteltynä kuvioissa 6 ja 7.



Essi Ensikertalainen

Olen vasta aloittanut lasketteluharrastuksen ja käyn satunnaisesti rinteessä. Haluaisin kokea oloni turvalliseksi ja varmaksi. Haluan saada henkilökohtaista opastusta varusteiden valinnassa ja apua hisseillä sekä rinteessä.


<p>KUVAUS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ei yleensä omista omia välineitä • Tarvitsee henkilökunnan tukea ja ohjausta • Peruslaskut • Osa vanhemmista saattajana • Vain vähän tai ei lainkaan kokemusta hiihtokeskuksista 	<p>TÄRKEIMMÄT PALVELUTUOKIOT</p> <p>Välineiden vuokraus</p> <p>Ensimmäinen hissinousu</p> <p>Tauko ravintolassa</p> <p>ARVOSTAN</p> <p>Monipuolinen palveluvalikoima</p> <p>Henkilökunnan apu</p> <p>Tieto, ohjeet ja neuvot</p>	<p>TARPEET</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potentiaalinen hiihtokoulun asiakas • Välinevuokra-asiakas • Avoin muillekin aktiviteeteille • Eri perheenjäsenten (myös saattajien) tarpeet huomioonottava palvelutarjonta
---	---	--

Kuvio 6. Aloittelijaperheen arkkityyppi (mukaillen Tuulaniemi 2011, 197.)

Laajiksen haamuasiakkaiden joukossa oli sellaisia perheitä, jotka harrastavat laskettelu satunnaisesti tai ovat vasta tutustuneet lajiin. Näille perheille oli tyypillistä se, että osa perheenjäsenistä on lähtenyt mukaan vain saattajiksi ja toinen osa lasketteli. Koska laskettelu on satunnaista, eivät nämä perheet välttämättä omista omia välineitä. Aloittelijoiden vastauksissa näkyi selkeästi avun tarve muun muassa välineiden valinnassa, sovituksessa ja hissiin nousussa.

Vastausten mukaan tälle arkkityypille on tärkeämpää monipuolinen palveluvalikoima kuin itse rinteiden kunto ja koko. Eräs aloittelijaperhe kertoi rinteistä näin: *Rinteet oli kooltaan hyvät ja säähän nähden hyvässä kunnossa, hieman loskaiset ja osittain jäiset/kovat, mutta hyvin pysty laskee tällöinen alottelijakin.* Koska osa perheestä ei laskettele, on heille tärkeää tarjota muuta ajanvietettä. Asiakkaan toiveissa oli: ajan-

vietettä lapsille/nuorille sisätiloihinkin, esim. lisää pelejä (nyt näin vain yhden jalkapallopöydän ravintolatilojen aulassa). Koska laskettelu on tälle arkkityypille uutta, voi asiakas myös väsyä rinteessä nopeammin ja haluta jatkaa päivää kohteessa jollain muulla lajilla laskettelen jälkeen. Tällaiselle arkkityypille on palvelukokemuksen kannalta tärkeää saada henkilökohtaista apua ja tukea, jotta hän kokee olonsa turvallisiksi ja varmaksi. Näin laskettelusta jää mukava kokemus. Tämä koskee niin perheen lapsia kuin aikuisiakin. Seuraava arkkityyppi on kokeneempi laskija, jonka tarpeet ovat hyvin erilaiset verrattuna ensikertalaisiin. Katso kuvio 7.



Anssi Aktiivilaskija

Olen jo kokeneempi laskija ja käyn aktiivisesti eri hiihtokeskuksissa. Haluaisin tulla asiakkaana huomioduksi ja saada nopeaa ja sujuvaa palvelua. Toimin itsenäisesti, mutta hyvät ja näkyvät ohjeistukset ovat tervetulleita.

KUV AUS	TÄRKEIMMÄT PALVELUTUOKIOT	TARPEET
<ul style="list-style-type: none"> • Omistaa omat välineet • On omatoiminen • Tekee temppuja • Koko perhe mukana rinteessä • Kokemusta kotimaisista ja usein myös ulkomaisista hiihtokeskuksista 	<p>Hissilipun osto Laskettelu Tauko ravintolassa</p> <p>ARVOSTAN</p> <p>Toimivat hissit Hyväkuntoiset ja monipuoliset rinteet Hyvä palvelu</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Potentiaalinen välinehuollon asiakas • Potentiaalinen Salomon Test Centerin asiakas • Laadukkaat ja nautinnolliset kokemukset laskettelen parissa

Kuvio 7. Aktiiviperheen arkkityyppi (mukaillen Tuulaniemi 2011, 197.)

Kuvion 7 mukainen aktiiviperhe laskettelee säännöllisesti sekä kotimaassa että mahdollisesti myös ulkomailla. Lasketteluja voisi kuvata heidän kohdallaan harrastukseksi. Aktiiviperheessä kaikki jäsenet harrastavat lasketteluja, ja heille kaikille on myös hankittu omat välineet.

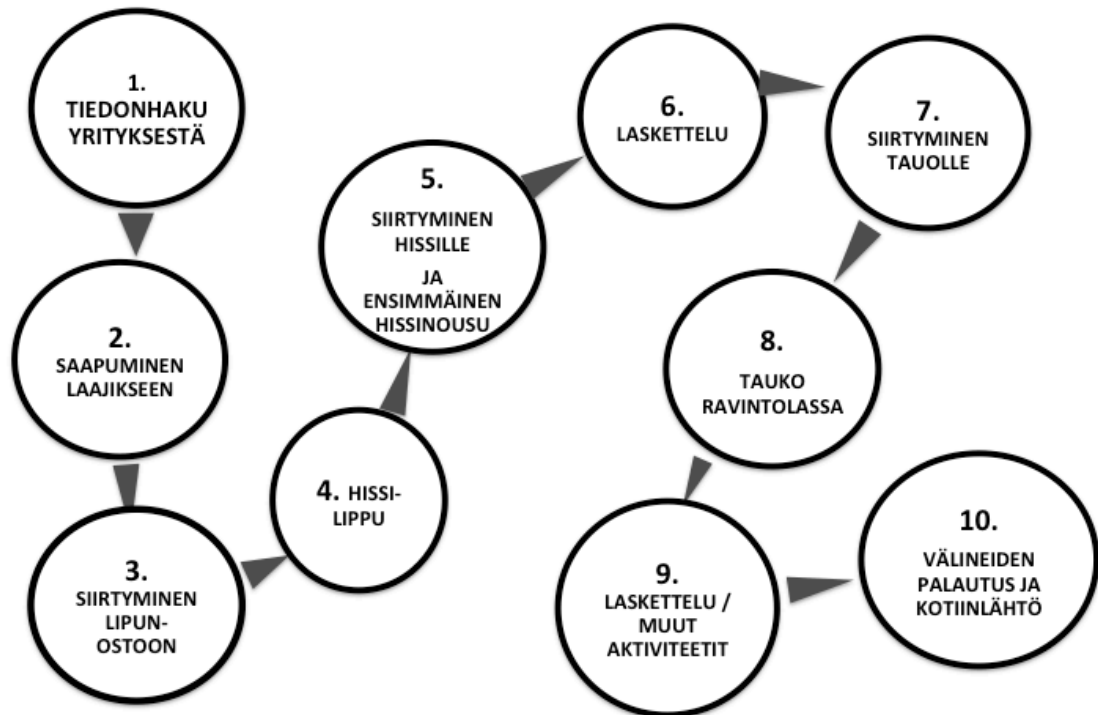
Tälle arkkityypille tärkein palvelutuokio on laskettelu, sillä sen vuoksi arkkityyppi saapuu Laajikseen: *Aktiivilaskijalle, niin kuin me olimme, on tärkeintä että rinteet ovat hyvässä kunnossa ja että hissit toimivat moitteettomasti. Sekä rinteet että hissit olivat moitteettomia ja näin ollen tärkeimmät asiat olivat kunnossa. Koska isoja hissjonoja ei ollut koko päivänä, kertyi myös laskuja paljon päivän aikana.* Monipuolisen hiihtokeskuskokemuksen myötä osalla asiakkaista on vertailupohjaa useamman keskuksen toiminnasta. Esimerkiksi hissien toimivuuteen aktiivilaskija kiinnittää huomiota eri tavoin kuin aloittelijat: *meitä tympi hitaat hissit (olemme lähes varmoja, että ne harvat kapulat joita alpeilla oli, niin ne oli kyllä huomattavasti nopeampia).*

Asiakkaat arvostavat myös rinteiden toiminnallisuutta, sillä kokemuksensa myötä aktiiviset laskijat tekevät rinteessä temppuja: *Wild West oli huippu, siinä oli hauska teema ja se oli rakennettu tyylikkäästi sopivasti haasteelliseksi.* Lasketteluun liittyvät tukipalvelut eli hissilipun osto ja ravintolapalvelut ovat asiakkaalle myös tärkeitä toimivuutensa kannalta, sillä aktiivinen asiakas arvostaa hyvin toimivia prosesseja.

Vaikka aktiiviasiakas on omatoiminen ja itsenäinen, arvostaa hän kuitenkin hyvää palvelua ja huomioiduksi tulemista: *Maksavana aikuisena asiakkaana wau-fiilis tulee palvelusta. Silloin kun palvelu sujuu hyvin, asiakasta kohdellaan hyvin ja häntä arvostetaan. Ihmiset tekee hyvän palvelun.* Osalle aktiivilaskijoista Laajis on keskuksena tuttu, mutta huomioon tulee ottaa se, että osalle Laajis on tuntematon ja silloin korostuvat toimiva ohjeistus ja kyltit.

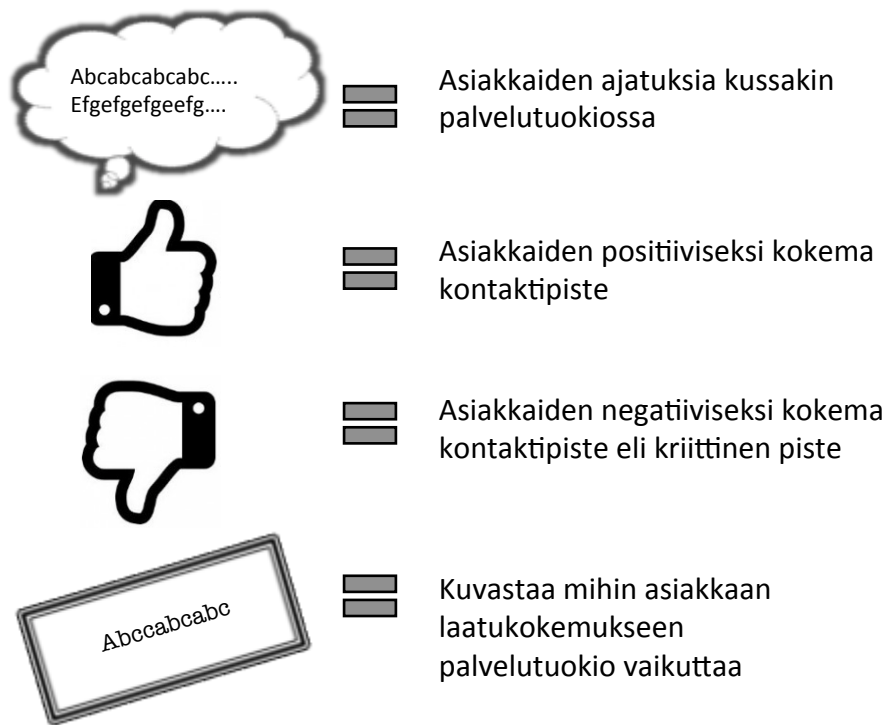
5.2 Palvelupolun kuvaus ja kriittiset pisteet

Haamuasiakkaiden kokemuksista, henkilökunnan haastatteluaineistosta ja omasta havainnoinnista syntyi Laajiksen Service Blueprint, jossa näkyvät palveluprosessiin vaikuttavat asiakkaan ja palveluntarjoajan toiminnot. Blueprint-kaavio löytyy liitteestä 4. Tässä työssä keskitytään asiakkaan toimintojen ja kokemuksen kuvaamiseen, ja ne on analysoitu pääosin asiakkaiden raporttien perusteella. Asiakas sai itse määritellä käyttämänsä palvelun palvelutuokiot (katso liite 2, kohta 5.1). Vastausten perusteella muodostui seuraavan kuvion 8 mukainen asiakkaan palvelupolku.



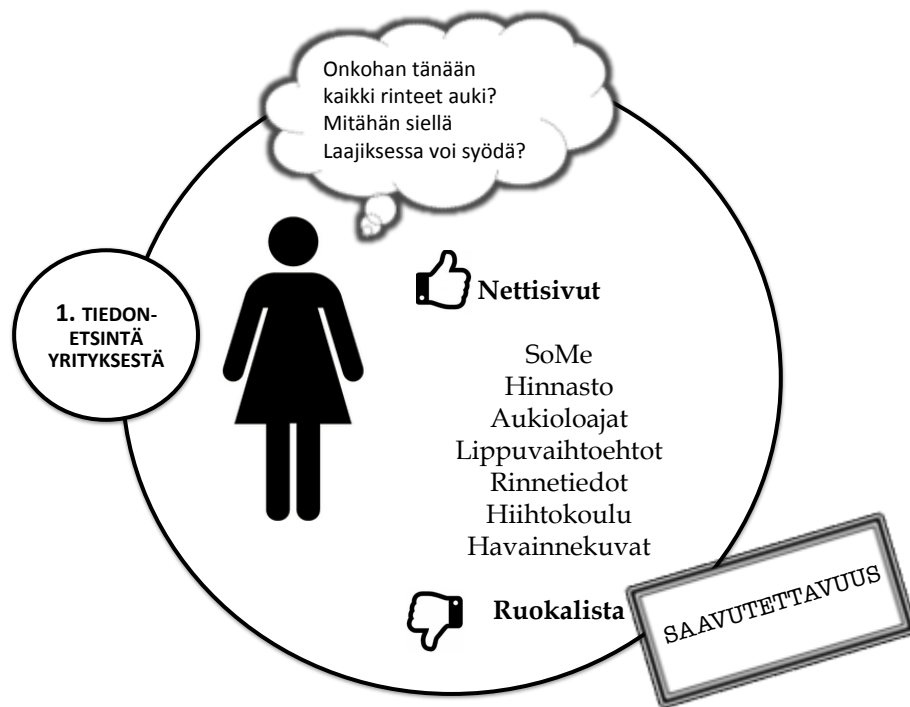
Kuvio 8. Laajiksen laskettelija-asiakkaan palvelupolku

Haamuasiakkaiden vastausten perusteella Laajiksen palvelupolku näyttäytyy kymmenenä palvelutuokiona. Asiakkaan polku alkaa, kun hän etsii Laajiksesta tietoja ja päättyy, kun hän poistuu Laajiksesta asioinnin jälkeen. Seuraavaksi käyn läpi jokaisen asiakkaan kokeman palvelutuokion kontaktipisteineen ja selvitän, mitkä näistä kontaktipisteistä ovat joko positiivisesti tai negatiivisesti koettuja asioita. Palvelutuokiot havainnollistan kuvioilla, joissa on esitetty tiivistettynä tuokion tärkeimmät asiat. Jotta lukija ymmärtää, mitä kuvioissa tarkoitetaan, on syytä hieman selittää eri merkien merkitykset. Katso alla oleva kuvio 9.



Kuvio 9. Merkkien selitykset

Palvelutuukioita havainnollistavissa kuvioissa esitetään siis asiakkaiden ajatuksia, jotka on tulkittu asiakkaiden kommenttien perusteella. Lisäksi kuvioissa on ylä- ja alapeukut, jotka merkitsevät asiakkaiden raporteissa selkeästi positiivisiksi tai negatiivisiksi kokemia kontaktipisteitä. Kuvioissa on myös neutraalisti koettuja kontaktipisteitä, joita ei ole merkitty erikoismerkein. Jokaisen kuvion alareunassa on laatikko, jossa on opinnäytetyön tekijän oma tulkinta siitä, mihin asiakkaan laatukokemukseen palvelutuukiolla on eniten vaikutusta. Seuraava kuvio 10 kuvaa asiakkaan ensimmäisen palvelutuukion.



Kuvio 10. Palvelutuokio 1. Tiedonetsintä yrityksestä

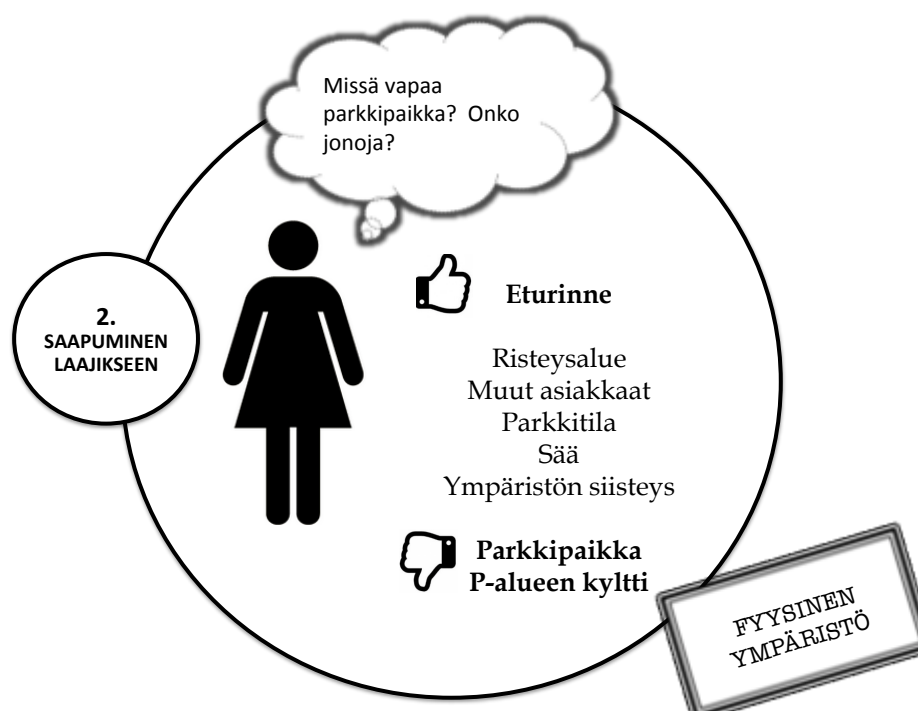
Asiakkaan ensimmäinen palvelutuokio on siis tiedonetsintä Laajiksesta. (Kts. kuvio 8.) Ennen Laajikseen saapumista asiakkaat kaipaavat tietoa siitä, mitkä ovat Laajiksen aukioloajat ja kuinka monta rinnettä on auki. Myös hinnasto ja erilaiset lippuvaihtoehdot ovat tärkeitä. Pääosin asiakkaat etsivät tietoa yrityksen omilta Internet-sivuilta, jotka koettiin helposti löydettäviksi. Vastauksissa korostuivat nettisivujen selkeys ja tietojen kattavuus. Osa asiakkaista etsi tietoa myös sosiaalisesta mediasta. Laajiksesta löytyy asiakkaiden mukaan hyvin tietoa Internetistä, mutta sen lisäksi osa asiakkaista oli kuullut mainontaa myös paikallisessa Kompassi-radiossa. Lehti-mainonnan vähyyteen oli kiinnitetty lisäksi huomiota.

Eräs asiakas olisi kuitenkin kaivannut lisää tietoa ruokapaikoista ja -vaihtoehdoista, jotta olisi voinut suunnitella päivää paremmin. Asiakkaan seurueessa oli yksi kasvis-syöjä, joten ruokavaihtoehtojen saatavuus ennakoon olisi ollut tarpeellista: *Nettisivuilta odotti parempaa tietoa ruokapaikoista: ruokalista ja hinnat. Kuvia kohteesta lisää, saa paremman käsityksen ja fiiliksen. Ruokailu- ja kahvilatiloista ja makkaranpaistopaikoista lisää kuvia.*

Vastausten perusteella voi päätellä, että yrityksen nettisivut antavat asiakkaille positiivisen mielikuvan Laajiksesta. Internet-sivujen perusteella syntyneet asiakkaiden odotukset ja mielikuvat Laajiksesta ovat kuvattuna alla:

- Moderni
- Dynaaminen
- Nuorekas/nuorille suunnattu
- Perhekeskeinen, lapset huomioonottava
- Menevä
- Toimiva ja ammattimaisesti hoidettu
- Helppo päiväretkikohde
- Laajiksessa on yllättävän paljon toimintaa, josta ei tiedetä

Yrityksen tiedonetsintä palvelutuokiona vaikuttaa eniten yrityksen saatavuuteen, sillä mitä helpommin ja kattavammin yrityksen tiedot löytyvät, sitä paremmin yritys on lähestyttävissä. Asiakkaiden raporttien perusteella voi arvioida, että tässä palvelutuokiossa yrityksen saatavuus on hyvällä tasolla. Palvelupolun toinen palvelutuokio asiakkaan ja yrityksen välillä on asiakkaan saapuminen Laajikseen (kuvio 11).



Kuvio 11. Palvelutuokio 2. Saapuminen Laajikseen

Saapuessaan Laajikseen asiakas kohtaa koko palveluympäristön. Ensimmäinen kontakti paikan päällä syntyy yrityksen toimitiloihin ja ympäristöön. Asiakkaat saivat valita, millä kulkuvälineellä he matkustavat Laajikseen. Tuloksista ilmeni, että kaikki perheet valitsivat kulkuvälineeksi oman auton. Kun asiakas matkaa yritykseen, ovat yrityksen opasteet tärkeitä fyysisiä elementtejä. Asiakkaiden mukaan kyltitykset Laajikseen matkan varrella ovat riittäviä, mutta Laajavuorentieltä käännyttyäessä parkkipaikalle joutuu miettimään, missä on oikea risteys. Asiakas kertoo asiasta näin:

Laajavuorentietä ajettaessa on vaikea löytää mistä kohti käännetään parkkipaikalle. Joka kerta siinä saa miettiä ja jarrutella, että mistä kohti se kääntyy. Eli mahdollinen opaste ei osu silmään. Siinä taitaa lukea joltain hyppyrimestä kun käännetään hiekkaparkkipaikalle. P-kylttiopastetta kohteeseen ei ole tai se ei näy.

Kommenttien perusteella riittävät ja huomiota herättävät kyltitykset parkkialueelle siis puuttuvat. Katso kuva 1 alla.

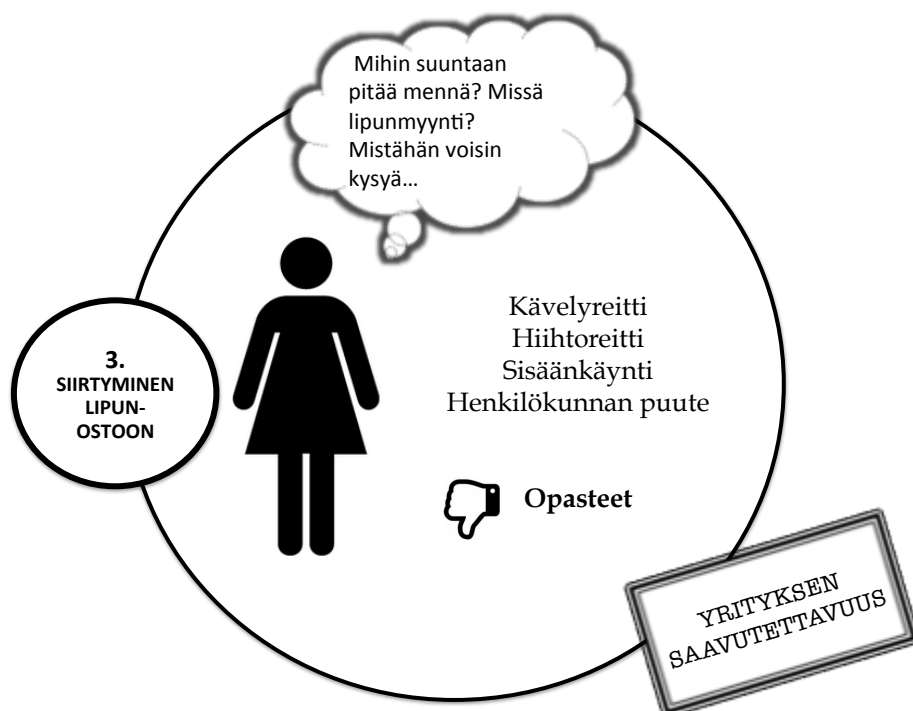


Kuva 1. Risteysalue Laajiksen parkkipaikalle

Kuvassa 1. on pohjoisesta tulevan asiakkaan näkymä Laajavuorentieltä käännäyttäessä Laajiksen parkkipaikalle. Kuvasta näkee, että risteysalueella kyltitykset Laajavuoreen puuttuvat. Autoilijan on ajaessaan vaikea ennakoida tulevaa risteystä.

Parkkipaikalle saavuttaessa asiakkaan huomion kiinnittää ensimmäisenä Laajiksen hieno eturinne, sen kunto ja profiili. Asiakkaat huomioivat myös muiden asiakkaiden määrän niin rinteessä kuin parkkipaikalla. Useammin Laajiksessa käyneet toivat esille huolensa parkkipaikkojen riittävydestä, mutta tällä kertaa paikkoja kuitenkin löytyi hyvin. Heille, jotka haluavat vaihtaa monet autossa, tuottaa tyytyväisyyttä saada auto mahdollisimman lähelle latuja, jotta siitä päästään helposti siirtymään rinteeseen.

Osa asiakkaista kiinnitti huomiota parkkipaikan huonoon kuntoon, sen kuoppaisuuteen ja kuraisuuteen, joka on tämän palvelutuokion kriittinen piste. Asiakkaat kokivat joutuvansa varomaan auton kolhiintumista ja varusteiden kuraantumista parkkipaikalla. Kun asiakas on saanut auton pysäköityä, on seuraava askel lipun ostaminen ja/ tai välineiden vuokraus.



Kuvio 12. Palvelutuokio 3. Siirtyminen lipun ostoon

Kolmannessa palvelutuokiossa asiakas siirtyy parkkipaikalta lipunostoon. Erään asiakkaan kommentti toi esille sen, että parkkipaikan kautta saapuvat asiakkaat saapuvat ikään kuin Laajiksen takapihalle, josta ei ole varsinaista sisäänkäyntiä yritykseen. Hän kuvasi asiaa näin: *Parkkipaikan kautta (ei siis Laajiksen pääsisäänkäynnistä) tulleeen olisi toivonut selkeämpää kyltitystä kävelyreitit varten siitä, mistä löytyy mikin palvelu.* Alla oleva kuva 2 on otettu parkkipaikalta saapuvan asiakkaan sisäänkäynnistä Laajiksen alueelle.



Kuva 2. "Sisäänkäynti" Laajikseen parkkipaikalta saavuttaessa

Kuvassa on näkymä parkkipaikalta Laajiksen pihaan. Näkymässä ei ole kuvanottohetkellä kyltityksiä tai viitteitä siitä, mihin suuntaan asiakkaan tulisi edetä. Myöskään yrityksestä kertovia bannereita tai esineitä ei näy. Raporttien mukaan osa autolla saapuvista asiakkaista käveli vaihtamaan monet välinevuokraamoon tai vuokraamaan välineet. Osa omat välineet omistavista halusi kuitenkin vaihtaa monet autos- ja hiihtää suoraan lipunmyyntiin. Oma havainnointini vahvistaa sen, että toimintatapa tässä on kahtiajakautunut. Huomioni kiinnittyi erityisesti lastenrattaita ja pyörä-

tuolia työntäneisiin asiakkaisiin, jotka saapuivat takapihan kautta, sillä paksun lumi-kerroksen vuoksi heidän oli vaikeaa liikkua alueella.

Kun asiakas löytää oikean suunnan lipunmyyntiä kohti, on vaikeaa löytää lipunmyynnin sisäänkäynti. Eräs asiakas kommentoi lipunmyynnin sijaintia näin: *Pitää osata kävellä rampin ohi ja se löytyy sieltä ikään kuin kurkaten.* Seuraava kuva selittää vielä, mitä asiakas tällä tarkoittaa.



Kuva 3. Lipunmyynnin ja välinevuokraamon sisäänkäynti

Kuva 3 havainnollistaa, miltä sisäänkäynti ulospäin näyttää. Selkeät mainokset, joissa mainittaisiin välinevuokraamo tai lipunmyynti, puuttuvat. Lisäksi kuva havainnollistaa sisäänkäynnin sijainnin sillan alla. Työntekijöiden haastatteluissa selvisi, että linja-autolla tulevat nuoret käyttävät välinevuokraamon yläkerrassa olevaa sisäänkäyntiä ja alakerran sisäänkäyntiä (kuvassa) käyttävät nimenomaan autolla saapuvat asiakkaat. Myös oman havainnointini aikana yläkerran pääsisäänkäynnistä asteli sisään nuorisoa ja vanhemmat ihmiset ja perheet tulivat alakerran kautta.

Tässä palvelutuokiossa korostui kriittisenä pisteenä kyltityksen ja opasteiden puutteellisuus. Asiakkaat kokivat joutuvansa etsimään lipunmyyntiä ja välinevuokraamoja, sillä he eivät nähneet riittävän selkeää ja erottuvaa opastetta. Moni toi esille, kuinka varsinkin ensikertalaiset löytävät perille. Asiakkaiden vastauksissa nousivat esiin seuraavat tarpeet: suunnan löytäminen, avun saaminen, palvelun ja lipunmyynnin löytäminen. Asiakkaat joutuvat olemaan itse aktiivisessa roolissa etsiessään palvelua sen sijaan, että yritys houkuttelisi ja ohjaisi heidät luokseen. Palvelun laadun ominaisuuksista palvelutuokiossa nousee esiin yrityksen saavutettavuus, joka tällä hetkellä näytetään huonona puutteellisen kyltityksen ja heikosti löytyvän sisäänkäynnin vuoksi. Kun asiakas astuu sisään välinevuokraamon ovesta, kohtaa hän yrityksen työntekijöitä ensimmäistä kertaa, ja se on neljäs palvelutuokio (kuvio 13).



Kuvio 13. Palvelutuokio 4. Lippujen osto ja välineiden vuokraus

Neljännessä palvelutuokiossa asiakkaat ovat ensimmäistä kertaa kontaktissa yrityksen henkilökuntaan, joten henkilökunnalla on äärimmäisen iso rooli asiakkaan palvelukokemuksen kannalta. Asiakkaat pitävät henkilökuntaa ystävällisenä, ammattitaitoisena ja ripeänä. Varsinkin tervehtimiseen asiakkaat kiinnittivät huomiota: terveh-

timinen sai hyvälle tuulelle ja tervehtimättä jättäminen jätti ikävän tunteen. Eräs asiakas kuvaa: *Ensimmäiseksi meitä tervehdittiin reippaasti ja siitä tuli kiva olo.*

Hissilipun ostaminen ja välineiden vuokraus tapahtuu samassa paikassa, joten ruuhka-aikana lipunmyyntiin kertyy jonoja. Tätä ruuhkaa on pyritty helpottamaan avaamalla toinen kassa pääkassan lisäksi. Laajiksella on myös lippujen verkkokauppa, josta asiakkaat voivat ladata hissikortit ennakkoon. Tässä palvelutuokiassa korostuukin asiakkaan käyttämä aika. Sisään tullessaan asiakas arvioi työntekijöiden ja muiden asiakkaiden määrän silmämääräisesti ja arvioi lipunostoon kuluvaan aikaa. Testiasiakas totesi tilanteen näin: *Jonottaminen toppavaatteet päällä ei muuten ole mukavaa ensimmäisen 5 viiden minuutin jälkeen kun hikeä alkaa pukkaamaan otsalle.* Palvelun nopeuttamiseksi asiakkaita ohjeistetaan välinevuokraamossa opasteella, jossa kerrotaan, miten välinevuokrausprosessi toimii. (Kts. kuva 4 alla.)



Kuva 4. Välinevuokraajan vinkit –opaste

Kuva on otettu välinevuokraamon sisääntulosta, ja opaste roikkuu korkealla asiakkaan yläpuolella. Varsinkaan ensimmäistä kertaa asioimaan tulevat asiakkaat eivät

välttämättä kiinnitä katossa roikkuvaan opasteeseen huomiota, vaan pyrkivät saamaan kontaktia henkilökuntaan ohjeistuksen ja palvelun saamiseksi. Omassa havainnoinnissa kiinnitin huomiota myös asiakkaisiin, jotka näkivät opasteet, mutta siitä huolimatta marssivat mieluiten suoraan asiakaspalveluhenkilöstön luo. Heille tärkeää oli pohtia eri lippuvaihtoehtoja ja hintoja. Välinevuokraamossa hinnasto oli sijoitettu kassan taakse ja hintataulukossa oli monia eri tietoja. Haamuasiakkaiden kommentteista ilmeni myös, että heille oli tärkeää saada lisätietoa hinnastosta ja rinteistä. Katso kuva 5. alla.



Kuva 5. Hinnasto

Kuvassa 5. näkyvä välinevuokraamon hinnasto on hyvin runsas, ja tekstin määrän vuoksi fontti on pieni. Näin ollen asiakkaat eivät näe hintoja kauas, vaan heidän on käveltävä kassalle asti nähdäkseen tarvittavat tiedot. Asiakkaat kokivat, että välinevuokraamon tilat pidettiin siistinä ja, että vuokravälineet ovat hyväkuntoiset. Myös

nykyaikaiseen lippulaitteeseen kiinnitettiin huomiota. Tekninen laatu lipunmyynnissä ja välinevuokraamossa on siis hyvä.

Huolimatta työntekijöiden ystävällisestä otteesta tämän palvelutuokion kriittinen piste on asiakaspalvelu, joka johtuu asiakkaiden heikosta ohjeistuksesta. Vastauksissa korostui työntekijöiden oletus siitä, että asiakas on asioinut Laajiksessa ennenkin. Tämä näyttäytyi puutteellisena ohjeistuksena ja informaation vähyytenä. Asiakkaiden vastauksista ilmeni, että apua annetaan kun pyydetään ja ohjeita kerrotaan kun kysytään. Seuraavat lainaukset on asiakkaiden kommentteja välinevuokraamon ohjeistuksesta.

”-- Asiakas saa olla aktiivisessa roolissa jos haluaa lisätietoa hinnoista tai rinteistä – kukaan ei ohjeistanut, mitä mihinkin hintaan sisältyy tai missä lastenrinteet sijaitsevat/montako niitä on.--”

”--Myyjä ilmeisesti olettaa, että olemme käyneet Laajiksessa ennenkin, koska hän ei ohjeista meitä mitenkään.--”

”--Toki myyjä oletti että olemme käyneet aikaisemmin Laajiksessa (tai sitten tunnisti) mutta voisi tosiaan kysyä siinä, että onko keskus tuttu, ketä on mukana ja minkä tasoiset laskijat lapset ovat.--”

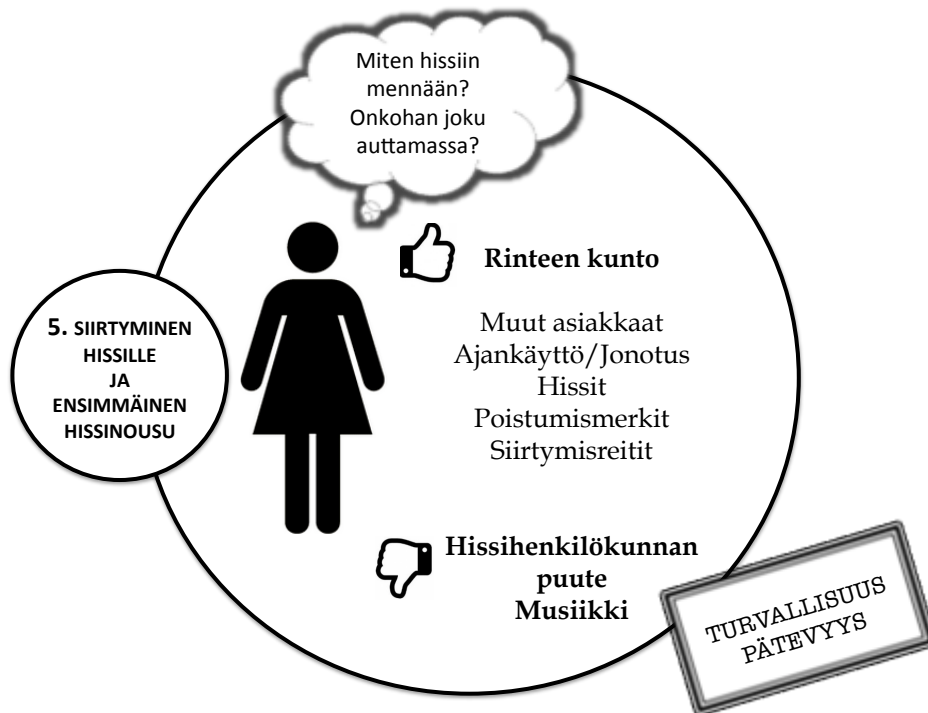
”--Asiakas antoi tarkoituksella tilaa keskustelulle ja odotti kommenttia mm. rinteiden kunnosta. Aktiivisuudellaan asiakas sai kyllä asiallisen vastauksen. Jäi kuva, että myyjä oletti asiakkaan käyneen aikaisemmin kohteessa.--”

”--Toki voisi kysyä ollaanko ensikertalaisia koska vähän piti monoja ettiä, että löysi mitä jalkaansa laittoi, kehotus oli vaan että hakekaa monot, muttei niinkään kerrottu tarkemmin mistä.--”

”--Edellisenä päivänä vettä oli satanut koko päivän ja minua mietitytti rinteiden kunto. Varmaan jokaista kotoa lähtijää pohdituttaa sama asia. Lehdissä on kirjoitettu, että vielä pääsee rinteisiin. Asiakaspalvelu ei vahvistanut tätä viestiä. Myyjä kertoi (kysyttäessä), että rinne siellä takana saattaa olla suljettu. Minulla ei ollut hajuakaan missä takana, hän ikään kuin oletti minun käyneen Laajavuoressa aikaisemmin.--”

Laatuominaisuuksiin vaikuttavia tekijöitä tässä palvelutuokiassa on positiivisena työntekijöiden erittäin ripeä ote ja pätevyys välineiden valinnassa eli toiminnallinen laatu koetaan hyväksi. Kuitenkin vuorovaikutuslaatu näyttäytyy negatiivisena, sillä

asiakkaiden tarpeita ei ymmärretä tai kuunnella, jolloin viestintä yrityksen tarjonnasta ja ajankohtainen tiedottaminen ei toimi. Myös palveluolttiuteen tulisi kiinnittää huomiota. Kuten palvelupolusta ilmenee (kuvio 8) siirtyy asiakas lipunoston jälkeen hisseille. Seuraava palvelutuokio onkin siirtyminen hisseille ja ensimmäinen hissinousu. Katso kuvio 14 alla.



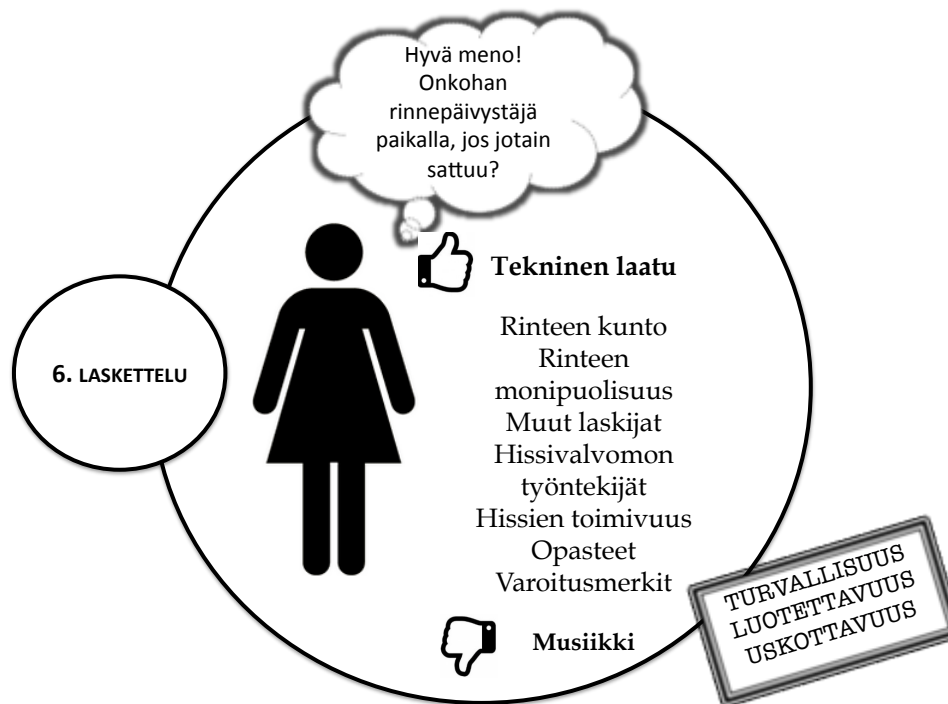
Kuvio 14. Palvelutuokio 5. Siirtyminen hissille ja ensimmäinen hissinousu

Hisseille siirryttäessä asiakkaiden katseet kohdistuu jonojen määrään ja asiakkaat arvioivat jonotukseen kuluvaan aikaan. Tässäkin palvelutuokiassa eturinne ja sen kunto kiinnostaa asiakkaita ja se koettiin hyvin hoidetuksi. Hissihenkilökunnan määrä ja käyttäytyminen olivat myös huomion kohteena, sillä osalle asiakkaista hissihenkilökunnan apu oli tärkeää varsinkin ensimmäisten hissinousujen aikana.

Eräs vanhempi kommentoi lapsensa hissinousua näin: *Tyttäreemme kaatuu ennen kuin ehdimme ottamaan kapulan. Ensimmäinen hissinousu jännittää aina. Homma meinaa mennä jo pilalle.* Myös vanhemmille laskijoille apu on tarpeen: *Hissin alkupäässä oli aluksi henkilö auttamassa että pääsee hissiin hyvin ja se oli todella positiivinen asia, koska itseäni aluksi jännitti että miten siinä hississä ollaan.* Asiakkaiden

harmitukseksi hissihenkilökuntaa ei ollut kuitenkaan aina paikalla, joka aiheutti hisseille hidastuksia kun lapset eivät päässeet omin avuin hissiin. Kriittiseksi pisteeksi hissillä ja myöhemmin laskettellessa muodostui myös musiikki, joka ei miellyttänyt vanhempaa, eikä lasta: *Hissiasemalla soi kohtalaisen kovalla musiikki. Lapsen mielestä kauhea musiikki. Ja se kauhea musiikki soi tolpiasta koko hissimatkan ajan (taisi sieltä kuulua jotain masentuneen kuuloista puheohjelmaa välissä).*

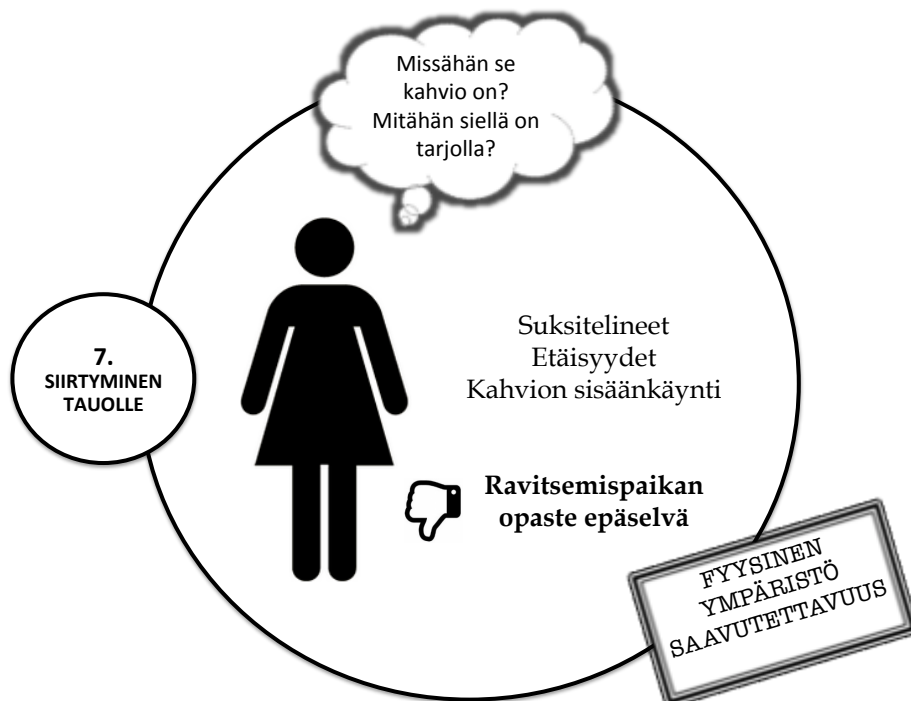
Tässä palvelutuokiossa asiakkaan kokemista laatuominaisuuksista korostui turvallisuus ja pätevyys, jota lisäsi hissihenkilökunnan läsnäolo ja sekä heidän kykynsä auttaa asiakkaita ja valvoa nuorempien laskijoiden jono- ja hissikäyttäytymistä. Muiden asiakkaiden huonolla käytöksellä on asiakkaan kokemukseen merkittävä vaikutus, mutta henkilökunnalla on valta ja vastuu käytöshäiriöiden kitkemisessä. Eräs äiti kertoi ajatuksistaan näin: *Jos huonoa käytöstä ei alueella suvaita, se muuttaa äkkiä kulttuuria niin että siellä ollaan ja vietetään aikaa eri tavalla. Katson itse sitä siitä näkökulmasta että junnut antavat esimerkkiä vähän nuoremmille ja jos näihin puututtaisiin kaikkien mieli olisi ehkä parempi.* Kun ensimmäinen hissinousu on noustu, määrittelevät asiakkaat seuraavaksi palvelutuokioksi lasketteluun, joka on Laajiksen talven ydintuote. Seuraavassa kuviossa 15 on kuvattu lasketteluun liittyvät ominaisuudet ja asiakkaan ajatukset.



Kuvio 15. Palvelutuokio 6. Laskettelu

Laskettelemaan tuleville aktiivilaskijoille rinteiden kunto ja koko ovat ensisijaisia. Tässä palvelutuokiossa mitataan yrityksen luotettavuus eli kyky tuottaa luvattu palvelu täsmällisesti ja uskottavasti ja vastausten perusteella Laajis on tässä onnistunut hyvin. Rinteiden tekninen laatu on hyvä, sillä suurin osa asiakkaista kehui rinteiden kuntoa. Lisäksi Wild West -rinne ja temppuosuudet saivat kehuja.

Hissivalvomon työntekijöiden näkyvyys kiinnitti asiakkaiden huomiota, sillä heidän läsnäolo luo turvallisuutta varsinkin hiljaisempina aikoina, jolloin muita laskijoita rinteessä on vähän. Turvallisuuteen vaikuttavat myös rinteessä olevat opasteet ja varoitukset, jotka ovat tärkeitä varsinkin heille, jotka eivät rinnettä entuudestaan tunne. Lisäksi kanssalaskijoiden käyttäytyminen herättää huomiota varsinkin, jos käytöksessä on jotain huomautettavaa. Laskujen jälkeen asiakas siirtyy tauolle ravintolaan. Rinteestä ravintolaan siirtyminen on seitsemäs palvelutuokio, joka on kuvattu kuviossa 16.



Kuvio 16. Palvelutuokio 7. Tauolle siirtyminen

Siirtyessään tauolle eräs asiakas kiinnitti huomiota ravintolaan opastavaan kylttiin, joka on hieman epäselvä. Kyltissä lukee "Gasthaus" ja "Reception", mutta missään ei

mainita ravitsemukseen liittyviä termejä, kuten kahvio tai ravintola. Ravintolan läheisyys rinteisiin nähden vaikutti kuitenkin siihen, että sinne oli helppo mennä. Matkalla ravintolaan asiakkaat jättivät välineensä niille tarkoitettuihin telineisiin, jotka eivät herättäneet asiakkaissa positiivisia eikä negatiivisia tunteita. Tässä palvelutuokiossa kontaktipisteitä on suhteellisen vähän.

Eräs asiakas toivoi ravintolan menua ja hinnastoa näkyville jo ravintolan sisäänkäynnin yhteyteen, jotta sisälle mennessä annosvalinnat olisi helpompi tehdä. Laatu- kokemuksen vaikuttavia tekijöitä on yrityksen fyysinen ympäristö ja palvelun saata- vuus, jotka vaikuttavat tässä palvelutuokiossa olevan kunnossa. Seuraava palvelu- tuokio 8 on tauko ravintolassa.



Kuvio 17. Palvelutuokio 8. Tauko ravintolassa.

Raporttien mukaan kaikki asiakkaat pitivät tauon ruokailun merkeissä. Laajiksen ravintolassa asiakkaat aistii palvelupolun palvelutuokioista eniten kontaktipisteitä ja käyttävät aistejaan aktiivisesti. Ravintolaa kuvailtiin sisältä moderniksi ja ravintolan kalusteita hienoiksi. Hieno näkymä ravintolan isoista ikkunoista myös huomioitiin. Tässä palvelutuokiossa tärkeintä on kuitenkin tarpeiden täyttyminen ja jälleen asia-

kas arvioi suoritukseen kuluvaan aikaan. Muiden asiakkaiden määrä, jonojen pituus ja ruuan valmistumisen nopeus olivat asiakkaiden huomion kohteena. Mitä nopeammin palvelua sai, sitä tyytyväisempi asiakas.

Laajiksessa *Laajis Burger* tarjoaa erilaisia hampurilaisaterioita omalla pisteellään ja lisäksi kahvio myy kahvilatuotteita omalla myyntipisteellään. Asiakas tilaa hampurilaisateriat kassalta, sen jälkeen odottaa aterioiden valmistumista ja noutaa ne kassalta. Vastausten perusteella voidaan tulkita, että silloin kun ravintolassa ei ole paljon muita asiakkaita, niin tilausprosessi toimii. Mutta silloin kun ravintola on täynnä, ei tilausprosessi toimi. Eli muiden asiakkaiden määrällä on vaikutusta siihen, kuinka asiakas kokee tilausprosessin. Eräs asiakas kuvaili ruokien saamista näin: *Kahviossa oli pari perhettä syömässä. Myyjä esitteli hyvin mitä mikin tuote on (jotta osattiin jakaa pöydässä).* Toinen asiakas, joka kertoi sisätilan olevan täynnä nuoria taas koki tilanteen näin: *Teknisenä suorituksena ruuan tilaus ja varsinkin sen odotus oli varsinainen hässäkkä. Ensin odotimme vuoroa tilaamiseen ja sen jälkeen odotimme ruuan valmistumista samassa tilassa tilaajien kanssa. Emme voineet odottaa ulkona terassilla koska sinne ei kuulunut ääni kun ruoka oli valmis noudettavaksi.*

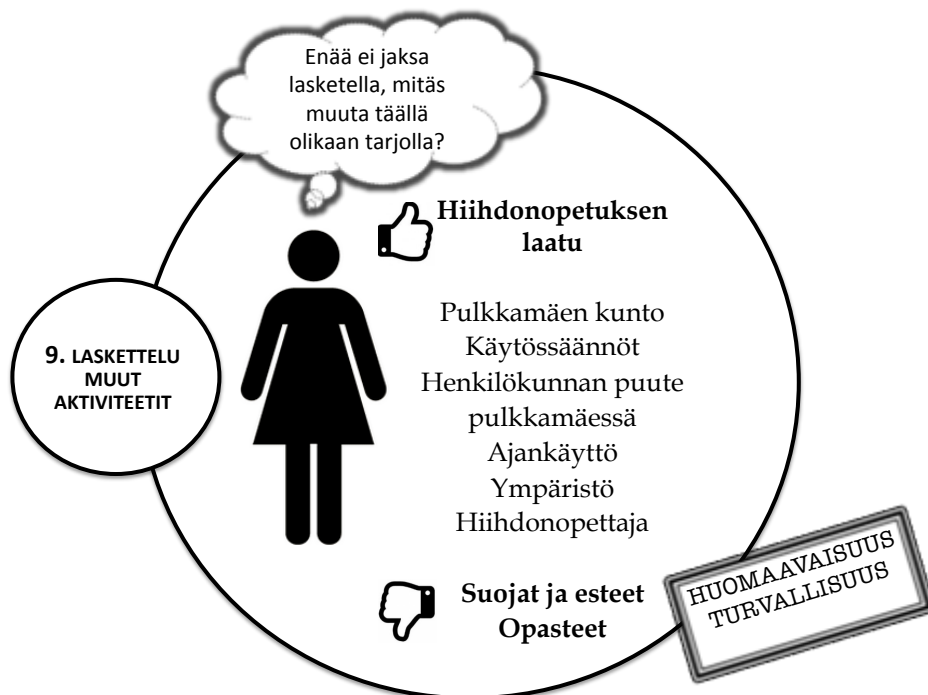
Terassille kaipasi myös toinenkin asiakas, sillä aurinkoinen sää houkutteli pihalle. Hän kuvasi tilannetta: *Aurinko paistaa ulkona ja käyn kysymässä kassalta (ravintola) että voisiko hän avata terassin oven kun joka toinen asiakas sitä ovea kolkuttelee.* Samainen asiakas on myös tyytyväinen kun henkilökunta tuo ateriat suoraan asiakkaalle: *Hampparit tulee pöytään näpsäkästi luukusta suoraan terassille.* Omassa havainnoinnissa kiinnitin huomiota siihen, että vaikka oli aurinkoinen päivä niin terassi oli lumen peitossa, eikä siellä näkynyt asiakkaita.

Ravintolan asiakaspalvelussa näyttäytyy samoja piirteitä kuin vuokraamossa. Palvelu on nopeaa, mutta myös ravintolassa koetaan asiakkaan ohjeistuksen olevan puutteellista. Asiakkaille ei kerrottu riittävästi esimerkiksi juomavaihtoehtoista tai mistä juomat saadaan. Asiakkaat olisivat myös kaivanneet tiedon siitä, tuleeko ruuat pöytään vai ei.

Ravintolan työntekijän piirtämästä palveluprosessista selviää sekä asiakkaan että henkilökunnan toiminnot työntekijän näkökulmasta. Tämä piirros osoittaa, että asiakkaalla on ravintolassa enemmän toimintoja kuin henkilökunnalla. Asiakkaalla on siis aktiivinen rooli ravintolassa asioidessaan, mutta jos näin halutaan jatkossakin toimia, tulisi asiakasta tulisi ohjeistaa enemmän.

Vastausten perusteella aikuiset kaipaavat myös jotain muuta syötävää kuin pikaruokaa. Lisäksi lasten ruokatottumukset nousivat raporteissa esiin, sillä vanhemmat kiinnittivät huomiota esimerkiksi suolan määrään ranskalaisissa. Eräs perhe halusi lapsille myös maitoa ruokajuomaksi limsan sijaan. Hampurilaisaterioita kuvailtiin todella isoiksi ja maukkaiksi ja aterioiden hintataso yllätti asiakkaat positiivisesti, joka onkin tämän palvelutuokion laatuun positiivisesti vaikuttava asia.

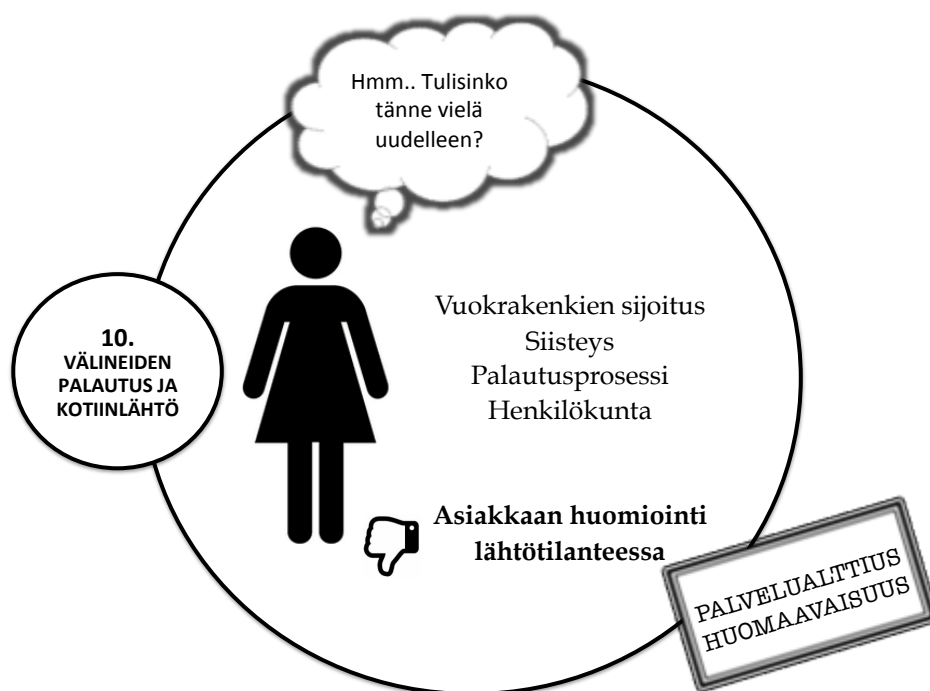
Ruokailun lisäksi asiakkaat käyvät tauollaan wc:ssä ja wc –tiloja arvioitiin tuoksujen ja hajujen sekä siisteyden perusteella. Kokemukset jakautuivat moneen suuntaan. Eräs perheenäiti koki alueen käymälät riittämättömäksi, sillä jonotus lasten kanssa vie liikaa aikaa. Muiden asiakkaiden määrällä on vaikutusta myös tähän kokemukseen. Tauon jälkeen asiakkaat palaavat hetkeksi takaisin rinteeseen tai vaihtoehtoisesti valitsevat jonkun muun aktiviteetin. Seuraava palvelutuokio on kuvattu kuviossa 18.



Kuvio 18. Palvelutuokio 9. Laskettelu ja muut aktiviteetit.

Haamuasiakkaamme käyttivät muun muassa hiihdonopettajan palveluita ja kävivät pulkkamäessä. Hiihdonopetuksessa huomiota kiinnittää opettajan täsmällisyys ja käyttäytyminen sekä opetuksen lopputulos. Asiakkaan tarpeiden huomiointi ja kunnioittaminen on hiihdonopetuksen laatuominaisuuksia ja nämä koettiin onnistuneeksi. Pulkkamäessä kontaktipisteitä ovat opasteet ja pulkkamäen kunto. Pulkkamäki koettiin hyväkuntoiseksi, mutta kriittinen piste muodostui lasten turvallisuudesta pulkkamäessä. Laskupaikalle ei ollut opasteita, eikä mäessä ollut käytössäntöjä lapsille. Lapset laskevat pulkkamäessä omalla vastuullaan tai vanhempien valvonnan alla. Vauhdin lisääntyessä turvallisuusriskit kasvavat: *Alastulo oli vaarallinen: rinteellä puomi poikittain (puomissa kyltti ”pulkalla lasku tämän jälkeen kielletty” tms), mutta jäisen rinteän vuoksi pienet eivät saaneet monestikaan vauhtiaan hiljennettyä ja vaaratilanteita syntyi. Samoin osa lapsista laski suoraan parkkipaikalle kun vauhti oli niin kova eikä mäen ja parkkialueen välillä ollut mitään suojaa/estettä.*

Saattajana ollut vanhempi toivoi lisäksi pulkkamäen yhteyteen penkkejä, johon vanhemmat voivat hetkeksi istahtaa. Perhe olisi halunnut vuokrata pulkkia, mutta ei ollut varma, onko se mahdollista. Kyseinen perhe olisi myös mielellään harrastanut muitakin aktiviteetteja, mutta he eivät huomanneet näkyviä merkkejä muista vaihtoehtoista. Viimeisenä palvelutuokiona on välineiden palautus ja kotiinlähtö, jotka ovat kuvattuna seuraavassa kuviossa 19.



Kuvio 19. Palvelutuokio 10. Välineiden palautus ja kotiinlähtö.

Omilla välineillä laskeneet asiakkaat lähtevät kotimatalle suoraan rinteestä vaihtaen kengät autollaan tai sitten he vaihtavat ne vuokraamossa. Välineensä vuokranneet asiakkaat käyvät palauttamassa sukset vuokraamoon ennen kotiinlähtöä. Näin ollen osa asiakkaista on lähtötilanteessa kontaktissa henkilökuntaan ja osa ei.

Asiakkaat arvioivat suksia palauttaessaan sitä, kuinka vaivattomasti palautusprosessi sujuu. Siihen liittyvät henkilökunnan tekemän toimenpiteet ja asiakkaan tekemät toimenpiteet. Palautuksessa sukset ja laudat annetaan henkilökunnalle, mutta kengät laitetaan itse paikoilleen. Eräs asiakas olisi halunnut jättää myös kengät henkilökunnalle sen sijaan, että *kengät tökättiin itse vuokrakenkien sekamelskaan odottamaan seuraavaa käyttäjää.*

Asiakkaat kokivat palvelun vuokraamossa lähtötilanteessa miellyttäväksi, mutta kriittiseksi pisteeksi muodostui kuitenkin asiakkaan huomiointi, sillä osa asiakkaista koki jääneensä huomiotta lähtiessään vuokraamosta: *Vaihdoimme monet kenkiin vuokraamotiloissa. Tässä palvelutuokiossa emme saaneet henkilökunnalta mitään huomiota. Se mitä olisin kaivannut lopuksi, olisi ollut morjestelut ja tervetulotoivotukset uudestaan.*

Asiakkaalle jää viimeinen mielikuva yrityksestä lähdön hetkellä ja siinä tilanteessa asiakaspalvelijoilla on jälleen iso rooli asiakkaan kokemuksen muodostuksessa. Kuten tervehtiminen, on myös hyvästely pieni, mutta tärkeä ele hyvän tunteen luomisessa. Asiakaspalvelua ei kuitenkaan koettu epäasialliseksi, vaan lähinnä välinpitämättömäksi. Asiakas kertoo: *Tunne olisi ollut aivan erilainen, jos meidät olisi huomioitu tai meidän sisääntulo olisi huomioitu esim. tervehdyksellä. Saimme poistua jälleen rauhassa, kukaan ei hyvästellyt.*

Asioinnin jälkeen asiakkailla oli mahdollisuus kommentoida lomakkeeseen miten hänen mielestään Laajiksen palvelu vastaa yrityksen luomaa mielikuvaa (katso liite 2., kohta 7.3).

- *Nettisivujen perusteella tulee mielikuva hyvin organisoidusta ja vilkkaasta laskettelukeskuksesta. Totuus ei vastaa aivan mielikuvaa, mutta perusasiat kunnossa*
- *Näyttäytyy vielä ensisijaisesti laskettelukohteena vaikka nettisivujen perusteella on tarjolla paljon muutakin*
- *Palvelukokemus rinteistä vastasi ennakkokäsitystä, muuten ei*
- *Jos Laajiksen kohderyhmä on ensisijaisesti nuoriso, niin tässä on onnistuttu, mikäli joku muu niin silloin on vielä töitä edessä*
- *Hyvä fiilis jäi kaiken kaikkiaan*
- *Ajattelin kohteen olevan perheille sopiva päivävisiittipaikka ja sellainen se olikin, tämän odotuksen täytti täysin.*

Seuraavassa luvussa käydään läpi kehittämis ehdotuksia, jotka pohjautuvat asiakkaiden tutkimuksen tuloksiin. Kehittämis ehdotusten tueksi tuodaan myös esille teoria-tietoa. Kehittämis ehdotusten tarkoituksena on näiden tulosten perusteella parantaa asiakkaan palvelukokemusta ja palvelun laatua.

6 Kehittämisehdotukset

1. Ensivaikutelma

Kuten Lahtinen ja Isoviita (2001, 1) toteaa, syntyy ensimmäinen kontakti yleensä asiakkaan ja toimitilojen välille. Yrityksen ulkoinen ympäristö on siis yrityksen käyntikortti. Asiakkaan ensivaikutelma on erittäin tärkeää ja siihen vaikuttavat toimitilojen edustat, sisäänkäyntien siisteys ja houkuttelevuus sekä saatavuus. Laajavuorentien varteen tulisi tehdä näkyvämmät tienviitat Laajikseen ja parkkipaikalle, jotta asiakkaiden ei tarvitse epäroidä risteystä etsiessään. Hyvin näkyvät ja huomion kiinnittävät opasteet luovat asiakkaille mielikuvaa yrityksestä ja saattavat ohjata yritykseen myös ohimeneviä asiakkaita.

Parkkipaikan huono kunto sai huomiota ja parkkipaikan tasoittaminen ja laajentaminen voisi tulevaisuudessa olla tarpeellista autolla saapuvien asiakkaiden ensivaikutelman parantamiseksi. Koska asiakkaat saapuvat yrityksen takapihalle, olisi sinne hyvä rakentaa uusi houkutteleva sisäänkäynti. Tämä sisäänkäynti voisi olla iso portti Laajiksen logolla, joka houkuttelisi asiakasta peremmällä Laajikseen.

2. Saatavuuden parantaminen

Saatavuuden parantamiseksi jo aiemmin mainitun uuden sisäänkäynnin yhteydessä voisi olla myös erillinen ulkolipunmyyntipiste. Näin siksi, jotta omilla välineillä laskevat asiakkaat pääsevät kulkemaan suoraan rinteeseen, eikä heidän tarvitse mennä sisälle jonottamaan lippuja. Tällä tavoin myös välinevuokraamossa jonotus ruuhka-aikana vähenisi ja apua kaipaavat välinevuokraajat saisivat enemmän henkilökunnan huomiota. Lisäksi ulos olisi hyvä saada näkyviin yrityksen aukioloajat ja hinnasto, sillä ne ovat asiakkaan mielessä lippuja ostaessa, eikä hinnasto ole tällä hetkellä tarpeeksi esillä.

Myös opasteiden näkyvyyteen ja informatiivisuuteen olisi hyvä kiinnittää huomiota ja varsinkin välinevuokraamon sisäänkäyntiä tulisi korostaa, jotta asiakas löytää perille

vaivattomasti. Tauolle siirtyessä ravintolaan tulisi matkalla olla selkeät kyltit, jossa mainitaan jotain ravitsemispaikasta. Teksti ”*Gasthaus*” tai ”*Reception*” ei kerro uudelle asiakkaalle välttämättä mitään.

Kun asiakas saapuu välinevuokraamoon, niin hänelle olisi kannattavaa tarjota tilanteen mukaan hiihdonopetuksen palveluita tai tuoda esille Salomonin tuoteuutuuksia. Myös Laajiksen muiden palveluiden esilletuonti vuorovaikutustilanteessa olisi tärkeää saatavuuden kannalta. Myös asiakkaat toivoivat lisää markkinointia: *Salomon laskettelusuksien Test center –asian esiintuominen selkeämmin. Vuokraamossa voisi myös ehdottaa että kokeiletko / oletko jo kokeillut Salomonin uutuuksia. Erilaisia muitakin testiryhmiä voisi haastaa sekä maahantuoja tuomaan uutuuksia esille Laajavuoressa enemmän.*

Sisällä välinevuokraamossa tulisi kiinnittää huomiota välinevuokrauksen toimivuuteen. Varsinkaan uudet asiakkaat eivät osaa toimia itsenäisesti monojen sovituksessa, vaan tarvitsevat henkilökunnan apua. Opastekylttejä voisi uudistaa ja tehdä niistä tarinallisempia, sillä katossa oleva opastekyltti ei kiinnitä asiakkaiden huomiota. Monolokerikon yhteyteen olisi hyvä tuoda selkeä kokotaulukko, jotta asiakas osaisi valita itselleen sopivat monot helpommin. Lisäksi omien kenkien sijoituspaikka tulisi merkitä selkeämmin.

3. Totuuden hetket ja vuorovaikutuslaatu

Ehkä tärkeimpänä kehittämis ehdotuksista nousee asiakaspalvelu ja sen myötä vuorovaikutuslaadun parantaminen. Komppula ja Boxberg (2002, 43) toteavat, että varsinkin matkailupalvelussa tärkeää on vieraanvaraisuus ja asiakkaan ja palveluhenkilöstön vuorovaikutus. Myös haamuasiakkaiden kommentit paljastavat, että aikuisen maksavan asiakkaan saa tyytyväiseksi hyvä asiakaspalvelu. Myös Grönroos (2000b, 163-164) toteaa, että palveluprosessissa asiakkaan laatukokemuksen kannalta kriittinen osa tuotetaan Front Office -toiminnoissa silloin kuin syntyy totuuden hetkiä asiakkaan ja henkilöstön välillä.

Tulosten perusteella välinevuokraamossa tulisi kiinnittää huomiota varsinkin asiakkaan tarpeiden ymmärtämiseen. Olettamisen sijaan henkilökunnan tulisi tiedustella asiakkaiden tarpeita ja ohjeistaa heille ajantasaiset rinnetiedot ja samalla tarjota yrityksen muita palveluita tarpeen mukaan. Henkilökunnan asiakaspalvelutaitoja olisi tulosten mukaan syytä kehittää proaktiivisemmaksi ja palvelualttiutta olisi lisättävä. Henkilökunnan aktiivinen ote vaikuttaa myös yrityksen saatavuuteen.

Komppula ja Boxberg (2002, 43) huomauttavat, että palveluhenkilön palveluhalu vaikuttaa vuorovaikutuslaatuun merkittävästi. Ravintolassa ohjeistamisen lisäksi tulisikin kehittää henkilöstön asiakaspalvelutaitoja ja parantaa palveluhalua, sillä asiakkaat kokivat ravintolan palvelun olevan hieman epäystävällistä. Kaiken kaikkiaan asiakkaan huomioon ottaminen niin vuokraamossa, ravintolassa kuin hisseilläkin on äärimmäisen tärkeää ja henkilökunnan osoittamilla pienillä eleillä asiakkaan kokemus muuttuu paremmaksi.

4. Turvallisuus

Teoriaosuudessa käsiteltiin yrityksen laatuominaisuuksia, joista Zeimhaml ja muut (1990, 21) nostivat esille myös yrityksen turvallisuuden. Turvallisuuden ja palvelun riskittömyys vaikuttavat asiakkaan kokemaan laatuun. Turvallisuus takaa sen, että palvelua ei tarvitse kyseenalaistaa.

Asiakkaat toimivat välineiden vaihtamisessa kahdella tavalla: toinen osa vaihtaa välineet autolla ja laskevat suksilla rinteille ja toinen osa kävelee vaihtamaan monot välinevuokraamoon. Nämä kaksi tapaa tulisi huomioida paremmin reittien merkitsemisessä ja huollossa. Jalankulkijoilla tulisi olla selkeä, hyvin aurattu ja kenties hiekoitettu kävelytie, josta pääsee turvallisesti kohti välinevuokraamoja. Näin otettaisiin huomioon paremmin myös lastenvaunujen kanssa tai pyörätuolin avulla alueella kulkevat perheenjäsenet. Lasketteluvälineensä autolla vaihtaneille taas tulisi olla selkeästi merkitty kulkuväylä, jossa ei ole vaaraa törmätä hiihtäjiin tai kävelijöihin.

Laajiksen hisseillä tulisi olla henkilökuntaa paikalla heti kun hissit aukeavat, sillä erityisesti lapset ja aloittelijat tarvitsevat apua hissiin nousussa. Varsinkin siis viikonlop-

puaamuisin – ja päivisin olisi hyvä varata hissihenkilökuntaa paikalle. Hissihenkilökunnalta toivotaan jämäkkyyttä asiakkaiden opastukseen. Vastausten perusteella varsinkin nuoret laskijat eivät osaa kaikkia käytössääntöjä jonossa ja hississä, jolloin pienemmät lapset ottavat heistä mallia. Tämän häiriökäyttäytymisen kitkeminen toisi hyvän mielen niin lapsille kuin aikuisille.

Pulkkamäkeen olisi tarpeellista tuoda tarinalliset ja lapselliset käytössääntökyltit ja opasteet. Pulkkamäki olisi hyvä rajata ja tehdä paremmat esteet pulkkamäen ja parkkialueen väliin, jotta turvallisuus paranisi. Lasten hisseillä olisi hyvä olla henkilökuntaa auttamassa lapsia alkuun, jotta hissikäyttäytyminen opitaan mahdollisimman hyvin. Vanhemmilla olisi näin ollen mahdollisuus hieman rentoutua. Istumapaikat lastenalueella toimisivat saattajana oleville vanhemmille levähdyspaikkana.

5. Tarinallistaminen ja Urban Outdoors

Kuten jo aiemmin todettiin, Laajiksen ydintuote eli laskettelurinteet ovat hyvässä kunnossa ja tekninen laatu on hyvää. Rinnemusiikin kehittäminen vastaamaan Urban Outdoors -teemaa saisi aikaan asiakkaille hyvän fiiliksen ja vahvistaisi yrityksen imagoa. Rinnemusiikkia olisi hyvä kehittää vastaamaan asiakasryhmiä. Esimerkiksi iltaisin nuorekkaampaa ja viikonloppuisin lapsille ja aikuisille sopivaa musiikkia.

Musiikin lisäksi rakennuksen ulkoasun päivittäminen ja kylttien uusiminen uuden imagon mukaiseksi vahvistaa yrityksen uskottavuutta. Ulkona olevat suksitelineet voisi uudistaa Urban Outdoors -teeman mukaisiksi, sillä tällä hetkellä ne henkivät vanhaa aikaa Coca Cola -mainoksillaan.



Kuva 6. Kylttien kirjo

Yllä olevasta kuvasta 6 käyvät ilmi Laajiksen eri aikakaudet ja kerrostuneisuus. Kyltti-
 en uudistamistyö on jo aloitettu, mutta se ei ole vielä valmis. Kylttien lisäksi asiakkaat
 kiinnittivät huomiota myös henkilökunnan asuihin. Eräs asiakas kommentoi näin:
*Laajiksen hlökunnan vaatetus voisi olla enemmän "Urban Outdoors" -tyylistä. Vähän
 raflaavaa t-paitaa jne. Ja samoja kamoja olisi kyllä hyvä olla myynnissä asiakkaille (ei
 samaa väriä, mutta samalla logolla). Sen lisäksi, että asujen muokkaamisella voi vah-
 vistaa Laajiksen tarinaa, on niillä merkitystä myös henkilökunnan näkyvyyteen ja tur-
 vallisuuuteen. Kehittämisideoita pyydetessä nousi esille toive: Henkilökunnalle asut,
 jotka erottuvat paremmin asiakkaiden joukosta.*

Eräänlaisen "Laajis-heimon" luominen olisi muun muassa hyvä keino lisätä asiakas-
 kollisuutta. Stickdorn ja Schneider (2011a, 42) muistuttavat, että näkymättömän pal-
 velun tekeminen näkyväksi tapahtuu juuri fyysisten esineiden avulla, kuten matka-
 muistot ja yrityksen lahjaesineet. Nämä fyysiset todisteet voivat laukaista muistot
 positiivisesta palvelukokemuksesta ja vahvistaa asiakkaan suhdetta yritykseen. Täl-

laisten muistoesineiden tehokas hyödyntäminen voi lisätä asiakasuskollisuutta ja asiakkaiden suositteluintoa.

6. Palvelunäkymät ja niiden vihjeet

Ravintolapalveluiden kehittäminen on yksi tärkeä seikka Laajiksen palveluprosessissa. Tulosten perusteella asiakas joutuu hakemaan palvelua ravintolassa sen sijaan, että häntä palveltaisiin. Esimerkiksi hampurilaisten tilausprosessi voisi muuttaa esimerkiksi niin, että henkilökunta tuo numerokylttien perusteella annokset pöytään sen sijaan, että asiakas noutaa ne tiskiltä. Näin ollen asiakkaat voisivat rauhassa odotella pöydissä tai terassilla ja tilaa jonottamiseen muille asiakkaille jää enemmän, eikä tila tukkeudu niin helposti.

Kun asiakkaat odottelevat annoksiaan pöydissä niin hänen huomio saattaisi kiinnittyä paremmin pöytiin laitettuihin tarjous- ja mainoskyltteihin. Eräs asiakas nosti positiivisena asiana pöytien tietoiskut: *Pöydillä kivasti pienet kyltit joissa mainostettiin synttärjuhlien viettämismahdollisuutta Laajavuoressa – kiva idea ja se tarttui takaraivoon.*

Ravintolan valikoimaa olisi hyvä tarkistaa lapsiperheiden vaatimuksia vastaavaksi. Vanhemmat kiinnittävät huomiota ravinnon laatuun ja kaipaavat terveellisiä vaihtoehtoja, kuten pähkinöitä, rahkoja, salaatteja ja hedelmiä. Erityisesti pienet lapset olisi hyvä huomioida ruokavalikoimassa, sillä monesti pienille lapsille maistuu kotiruoka hampurilaisia paremmin. Vastausten perusteella myös kasvissyöjät kaipaavat vaihtoehtoja ruokavalikoimaan. Ravintolavalikoima on osa palvelunäkymää, mutta myös osa tarinallisuutta.

Asiakkaat ja tutkija itse kiinnittävät huomiota terassin käyttöön. Terassia olisi hyvä hyödyntää myös talviaikaan, sillä asiakkaat haluavat viettää lämpimällä ja aurinkoisella säällä aikaa ulkona. Terassi voisi olla auki siis säävarauksella. Terassin sisustaminen ja musiikki sekä iltaisin elävä tuli saisivat terassin uuteen eloon ja houkuttelisi asiakkaat viettämään aikaa ulkopaikoilla. Näin myös sisätiloihin saataisiin lisää vapaata tilaa.

Kaiken kaikkiaan kyse on siitä millaisen palvelunäkymän Laajis haluaa luoda. Kuten Lahtinen ja Isoviita (2001, 7) toteaa, voidaan asiakkaan odotuksiin, valintoihin ja käyttäytymiseen vaikuttaa erilaisella sisustuksella, tuoksuilla ja musiikilla. Tällä hetkellä *Gasthaus* -ravintolassa olevat vihjeet saattavat olla asiakkaalle epäselviä, sillä sen sisustus on sekoitus pikaruokalaa ja viihtyisämpää oleskelutilaa. Asiakas ei näin ollen tiedä, millainen palvelutaso ravintolassa on.

7. Palvelutarjooma ja uudet palvelut

Laajiksen ydinpalvelu eli laskettelu näyttäisi tulosten perusteella toimivan hyvin, mutta tukipalveluiden toimintaan olisi syytä kiinnittää huomiota. Liitännäispalveluita tai -tuotteita voisi kehittää lisääkin, joilla yritys erottautuisi kilpailijoistaan. Laajavuorella on mahdollisuus tarjota mitä moninaisempia aktiviteetteja, jotka on esitelty hienosti yrityksen Internet-sivuilla. Tällä hetkellä mahdollisuudet eivät kuitenkaan näy Laajiksen ympäristössä. Muun muassa lumikenkäily, talvifisbeegolf ja alamäkiluistelu voitaisiin tuoda paremmin esille. Kysyttäessä asiakkaiden mielikuvia ennen Laajikseen saapumista moni totesi, että Laajiksessa on paljon erilaista toimintaa, josta ei tiedetä. Osa asiakkaista toivoi, että Laajiksen palveluita voisi tuoda enemmän esille paikanpäällä.

Eräs asiakas koki, että Laajiksen hissit toimivat erityisen hitaasti. Hissimatkan varrelle voisi pystyttää esimerkiksi yrityksen ja yhteistyökumppaneiden tarjouskylttejä, joissa olisi näkyvillä ajantasaisia uutuuksia tai tarjouksia. Palvelutarjoomaa olisi siis hyvä tuoda esille näkyviin erilaisin tavoin. Esimerkiksi kuulutuksilla voisi mainostaa yrityksen tuotteita ja palveluita, kuten ravintolapalveluita.

Asiakkaiden raporteista kävi ilmi, että kaikki asiakkaat menivät Laajikseen viikonloppuna. Myös henkilökunnan haastattelut tukevat tätä käsitystä, sillä henkilökunnan mukaan lapsiperheitä on eniten viikonloppuaamuina. Arkena ja viikonloppuillaisiin Laajiksessa asioivat pääosin nuoret. Tieto siitä, kuinka eri asiakasryhmät käyttäytyvät, auttaa Laajista suunnittelemaan esimerkiksi tapahtumia, rinnemusiikkia, erikoistarjoiluita kohderyhmiä vastaaviksi. Esimerkiksi viikonloppupäivisin voi yritys suun-

tautua enemmän lapsiperheille tarkoitettuihin palveluihin ja viikonloppuiltoina huomioida enemmän nuorisoa.

Kuten tuloksista ilmenee, on ravintolan puolella ruuhka-aikana täyttä. Asiakkaiden laatukokemus kärsii, mikäli jonotusaika lisääntyy merkittävästi ja ravintolan palveluprosessi alkaa heiketä. Ruokatarjontaa olisi mahdollista lisätä esimerkiksi pop up -tyyppisillä ruokakärryillä, joiden luo asiakkaiden olisi helppo laskea suksilla ja nauttia samalla ulkoilmasta. Jälleen yrityksen saatavuus paranisi.

8. Asiakkaan kotiinlähtö ja After Service -jälkimarkkinointi

Osa asiakkaista lähtee suoraan rinteestä kotiin, jolloin henkilökunta ei saa asiakkaita kiinni lähtötilanteessa. Ulos olisikin hyvä laittaa kyltit, jossa kiitetään käynnistä ja toivotetaan tervetulleeksi uudelleen. Vuokraamon kautta kulkevat asiakkaat tulisi myös huomioida entistä paremmin, sillä siinä kohtaa yrityksellä on mahdollisuus vaikuttaa asiakkaan kokemukseen ja asiakas arvioi palaako yritykseen vielä. Välineiden palautusprosessi tulisi tehdä asiakkaille mahdollisimman helpoksi. Vuorovaikutus henkilöstön ja asiakkaan välillä on erittäin tärkeää ja asiakkaalle tulisi antaa lämmin ja hyvä tunne lähdön hetkellä. Vuokraamossa olisi vielä mahdollista korjata asiakkaan palveluprosessin aikana mahdollisesti syntyneitä kriittisiä pisteitä.

Kuten Arantola ja Simonen (2009, 5, 21) toteaa, asiakasymmärrystä voidaan lisätä ottamalla käyttöön erilaisia myynnin ja asiakkuuksien seurantajärjestelmiä, jolla saadaan kerättyä asiakastietoa. Asiakasymmärrystä syntyy, kun tätä kerättyä tietoa ja -lostetaan ja hyödynnetään liiketoiminnassa. Jälkimarkkinoinnin ja palveluiden kehittämisen kannalta olisi tärkeää luoda asiakasrekisteri, johon kerättäisiin Laajiksen asiakkaiden tiedot. Saman rekisterin avulla olisi mahdollisuus toteuttaa jatkossa asiakastytytyväisyyskyselyitä ja toteuttaa yrityksen laadunvalvontaa. Myös uusien palveluiden suunnittelussa asiakkaiden mielipiteiden kerääminen on ensisijaista.

Yrityksen sosiaalisen median käyttö on vahvaa jo nyt, mutta SoMe voisi näkyä enemmän myös paikan päällä, jolloin Laajiksessa asioivia asiakkaita saadaan aktivoidumaan myös sosiaalisessa mediassa. Tykkäyskampanjoiden ja –kilpailuiden järjes-

täminen saisi asiakkaat seuraamaan yritystä enemmän ja uusista palveluista ja tapahtumista tiedottaminen olisi tehokkaampaa ja ne saisivat enemmän näkyvyyttä.

7 Pohdinta

Opinnäytetyön lähtökohtana oli kartoittaa Laajiksen laskettelija-asiakkaan palvelupolku ja sen kontaktipisteet. Tavoitteena oli löytää palvelupolun kriittisiä pisteitä, jotka vaikuttavat asiakkaan laatukokemukseen negatiivisesti. Näin ollen teoreettiseen viitekehykseen oli tarkoituksenmukaista sisällyttää tutkittavaan ilmiöön eli palveluprosessiin ja sen kehittämismetodiin eli palvelumuotoiluun liittyvää tietoa.

Teoriaosuudessa käsiteltiin palveluiden kehittämistä ja asiakkaan kokemaan palvelun laatuun vaikuttavia ominaisuuksia. Myös palvelumuotoilua kehittämismenetelmänä esiteltiin, sillä palvelumuotoilu on Suomessa vielä suhteellisen uusi menetelmä ja siihen liittyvä sanasto vierasta. Kehittämistyön toteutusmenetelmänä palvelumuotoilu näkyy siinä, että kehittämisen keskiössä ovat asiakkaan kokemukset ja tunteet ja niiden ymmärtäminen. Asiakasymmärryksen pohjalta on tehty kehittämisohjeita, joilla palveluprosessia voidaan parantaa. Tulosten kuvaamisessa on tuotu esille myös palvelumuotoilun visuaalinen puoli.

Tutkimusmenetelmänä laadullinen menetelmä toi syvällistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tutkijalle laadullisten menetelmien, varsinkin Mystery Shopping -menetelmän käyttö oli uutta, mutta sen avulla saatiin esille asiakkaiden aitoja tunteita ja kokemuksia. Tutkimusta rikasti asiakkaiden kokemusten raportointi omin sanoin, jota voitiin hyödyntää tutkimustulosten havainnollistamisessa. Oman lisänsä tuloksiin toivat tutkijan oma havainnointi ja henkilöstön haastattelut, jotka täydensivät asiakkaiden Mystery Shopping -raportteja.

Haamuasiakkaina toimineet laskettelijaperheet toivat monipuolisesti esille erilaisia havaintoja, sillä joukossa oli Laajiksen uusia ja vanhoja asiakkaita. Suurin osa asiakkaiden kokemista kriittisistä pisteistä löytyi nimenomaan yrityksen Front Office –toiminnoista, jotka vaikuttavat vuorovaikutuslaatuun. Myös teorian mukaan asiakkaan palvelun laatukokemukseen vaikuttavat eniten yrityksen näkyvät toiminnot ja asiakkaan ja henkilöstön välinen vuorovaikutus. Varsinkin henkilöstön asiakaspalvelutaitojen merkitys ja henkilöstön kyky sopeutua asiakkaan tilanteeseen nousivat esille. Tuloksissa oli kuitenkin löydettävissä myös yrityksen toiminnalliseen laatuun vaikut-

tavia asioita, varsinkin välinevuokraamon, hissitoiminnan ja ravintolan puolella. Yrityksen saatavuutta huonontavia seikkoja löytyi kyltityksen, sisäänkäyntien ja yrityksen tiedottamisen osalta.

Työssä ei ollut tarkoitus synnyttää uusia innovatiivisia palveluita, vaan nykyisten palveluiden parannusehdotuksia. Työssä saatuja tuloksia voidaan kuitenkin hyödyntää myös uusien palveluiden kehittämisen pohjana, sillä työssä ilmenee, millaisia asioita laskettelijaperheet arvostavat. Arkkityyppien kuvauksesta selviää, mitä palveluita eri asiakkaat kaipaavat ja mitkä palvelun ominaisuudet ovat heille tärkeitä.

Arantolan ja Simosen (2009, 4) mukaan *asiakaslähtöinen palveluliiketoiminnan kehitys edellyttää asiakasymmärrystä ja kykyä kehittää liiketoimintaa tämän ymmärryksen perusteella*. Tässä työssä on paneuduttu perusteellisesti asiakkaan prosesseihin ja esitetty asiakkaan tyytyväisyyttä ja laatukokemusta parantavia kehittämisideoita. Toimeksiantajan vastuulle jää päättää, ovatko työssä löydetty tulokset yritykselle strategisesti merkittäviä.

Kuten jo aiemmin todettiin, palvelumuotoilijan rooli on joskus olla Magerin (2009, 38) sanoin ”epäkunnioittava hovinarri”. Opinnäytetyön tekijänä olen toiminut tutkimustulosten tulkitsemisessa mahdollisimman objektiivisesti, mutta korostanut tulosten esittämisessä kehittämistä vaativia osa-alueita, jotta lukija ymmärtää, mitkä ovat perusteet kehittämis ehdotuksille.

Jatkoiheiksi ehdottaisin työn perusteella syntyneiden ideoiden testaamista ja tulosten arviointia. Palveluprosessin kehittämisen loppuun saattaminen tapahtuu konseptuimalla uudet palvelumallit ja saattamalla ne käytäntöön esimerkiksi Business Model Canvasin avulla (Ojasalo ym. 2014, 76). Sen jälkeen tutkimus olisi mielenkiintoista toteuttaa uudelleen sellaisenaan muutaman vuoden kuluttua ja verrata saatuja tuloksia keskenään.

Paikallisella toiminta-alueella ja sen yrityksillä on keskeinen rooli uusien innovaatioiden syntymiseen. Keskinäisen yhteistyön lisääminen vaikuttaa positiivisesti alueen kokonaisvaltaiseen kehittymiseen. Innovatiiviset alueet muodostuvat usein toisiinsa

kytkeytyneiden organisaatioiden verkostoista. (Ojasalo ym. 2014, 14.) Laajiksen alueella liikkuu paljon asiakkaita, joiden palvelukokemus syntyy useiden eri toimijoiden yhteistyöllä. Näin ollen yhteistyökumppaneiden selvitystyö ja yhteistyön laajentamismahdollisuuksien selvittäminen olisi tärkeää myös Laajiksen palveluprosessin kehittämisen kannalta.

Työssä löydettyt arkkityypit voisi olla myös yksi jatkoaihe. Nyt kuvatut tyypit ovat vain pintapuolinen raapaisu asiakaspersoonista, sillä arkkityypit löytyivät ikään kuin tutkimuksen sivutuloksena. Arkkityyppien tarkempi tarkastelu ja heidän profiiliensa täydentäminen toisi Laajiksella mahdollisuuden skaalautua entistä paremmin ja luoda näitä asiakasarkkityyppejä vastaavia palvelumalleja.

Vielä yksi mielenkiintoinen tutkimusaihe palvelumuotoilun kannalta olisi valaistuksen vaikutus asiakkaan palvelukokemukseen. Työn keväisestä toteutusajankohdasta johtuen emme päässeet tekemään haamuasiointeja pimeään aikaan, joten olisi hedelmällistä tutkia kuinka erilainen valaistus vaikuttaa asiakkaan palvelukokemukseen.

Tutkimus on yhdenlainen esimerkki siitä, kuinka palvelumuotoilun periaatteita hyödyntämällä voidaan tutkia asiakaskokemusta ja yrityksen palveluprosessin toimivuutta. Työssä käytettyjä menetelmiä voidaan hyödyntää monenlaisissa palveluyrityksessä ja varsinkin julkisen sektorin palveluiden kehittämisessä asiakkaan näkökulman huomioon ottaminen olisi tervetullut edistysaskel. Jokaisen yrityksen olisi tärkeää ymmärtää palveluidensa toimivuus ja laatu käyttäjän silmin.

Tämän tutkimuksen tekeminen oli tutkijalle äärimmäisen mielenkiintoinen projekti, jonka lopputuloksena pystyttiin kuvaamaan Laajiksen laskettelija-asiakkaan palvelupolku ja sen kriittisen pisteet. Palvelupolun kehittämiseksi löytyi useita laatuun ja asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia kehittämisohdotuksia, joiden avulla voidaan muodostaa entistä parempi palvelupolku. Osa kehittämisohdotuksista on mahdollista toteuttaa lyhyenkin aikavälin sisällä ja suhteellisen pienin ponnistuksin. Mielestäni työn tavoitteet saavutettiin erinomaisesti.

Lähteet

- Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256. Tekes: Helsinki. Viitattu 13.07.2015.
[Http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf](http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf)
- Auramo, J. & Suutari, M. 2013. Aimo harppaus asiakaskeskeisyyteen. Teoksessa Rajatonta rohkeutta. Tarinoita palveluliiketoiminnan edelläkävijöistä. Toim. H. Paavola ja M. Uusikylä. Helsinki: Tekes, 136-139.
- Edvardsson, B., Gustafsson, A., Kristensson, P., Magnusson, P. & Matthing, J. 2006. Introduction. Teoksessa Involving customers in new Service development. Series on Technology Management, Vol. 11, 2006. Toim. Edvardsson, B., Gustafsson, A., Kristensson, P., Magnusson, P. & Matthing, J. London: Imperial College Press, 1-14.
- Finnbeing Mystery Shopping raportointityökalu. 2013. Finnbeing -hankkeen 6.3.2013 laatima raportointilomake. Viitattu 7.3.2015.
<https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbnxmaW5uYmVpbmd8Z3g6MTNjMDgzM2EzYjMwZGFIMw>
- Grönroos, C. 2000a. Nyt kilpaillaan palveluilla. 5. painos. Helsinki: WSOY.
- Grönroos, C. 2000b. Service Management and Marketing. A Customer relationship management approach. 2nd ed. Chichester: Wiley.
- Hämäläinen, K. & Lammi, M. 2009. Service Design as a tool for innovation leadership. Teoksessa Designing Services with Innovative Methods. Toim. S. Miettinen ja M. Koivisto. Keuruu: Otava, 180-199.
- Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua, Opas yrityksille. Tekes. Viitattu 8.7.2015
[Http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailueta.pdf](http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailueta.pdf)
- Johnston, R., Clark, G. & Shulver, M. 2012. Service operations management. Improving service delivery. Neljäs painos. Harlow, Englanti: Pearson.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 111. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 134. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karlsson, V.B. & Horbec, K. 2006. Measuring Management and the Moment Of Truth, The Book About Mystery Shopping. Zagreb: Heraklea.

Komppula, R. & Boxberg, M. 2002. Matkailuyrityksen tuotekehitys. Helsinki: Edita Prima Oy.

Koskinen, J. 2007. Palveludesign - Näkökulmia muotoilun muutoksiin. Teoksessa Servicedesign.tv Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu, Sarja B Oppimateriaalia, osa 9. Toim. E. Eskelinen. Helsinki: Lahden ammattikorkeakoulu, 12-29.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Laajis – Jatkuva kehitystä Jyväskylässä. N.d. Hiihtokeskuksen esittely Lumipallo.fi – sivustolla. Viitattu 5.7.2015. www.lumipallo.fi/hiihtokeskukset/suomi/keski-suomi/laajis/

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Tampere: Avaintulos.

Lehtinen, J. R. 2002. Asiakkuuslähtöinen johtaminen. Helsinki: Edita publishing Oy.

Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut – tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Leinonen, M. 2012. Utilization of Service Design in Tourism - Mobile Ethnographic Research in a Ski Resort. Opinnäytetyö. Savonia-ammattikorkeakoulu, matkailu-, ravitsemus- ja talousala. Matkailun koulutusohjelma. Viitattu 13.7.2015. [Http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2012102414616](http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2012102414616)

Lumijärvi, I. & Jylhäsaari, J. 1999. Laatujohtaminen ja julkinen sektori: laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena. Helsinki: Gaudeamus.

Mager, B. 2007a. Service Design. Teoksessa Design Dictionary: Perspectives on Design Terminology. Toim. M. Erlhoff ja T. Marshalle, T. Basel: Birkhäuser, 354-357.

Mager, B. 2007b. Persona. Teoksessa Design Dictionary: Perspectives on Design Terminology. Toim. M. Erlhoff ja T. Marshalle, T. Basel: Birkhäuser, 296.

Mager, B. 2009. Service design as an Emerging Field. Teoksessa Designing Services with Innovative Methods. Toim. S. Miettinen ja M. Koivisto. Keuruu: Otava, 28-43.

Manzini, E. 2009. Service design in the age of networks and sustainability. Teoksessa Designing Services with Innovative Methods. Toim. S. Miettinen ja M. Koivisto. Keuruu: Otava, 44-59.

Meroni, A. & Sangiorgi, D. 2011. Design for services. England: Gower Publishing Ltd.

Moritz, S. 2005. Service Design – A practical access to an evolving field. Köln: International School of Design.

Niivuori, L. 2015. Toimitusjohtaja. Laajis Oy. Haastattelu 26.03.2015.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaisia osaamista liiketoimintaan. 3.uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Paavola, H. 2013. Edelläkävijä ylittää rajoja. Teoksessa Rajatonta rohkeutta. Tarinoita palveluliiketoiminnan edelläkävijöistä. Toim. H. Paavola ja M. Uusikylä. Helsinki: Tekes, 7-9.

Pajarinen, M., Rouvinen, P. & Ylä-Anttila, P. 2012. Uutta arvoa palveluista. Helsinki: Taloustieto Oy.

Patton, M. Q. 2002. Qualitative research & evaluation methods. 3rd. ed. Thousand Oaks (CA): Sage.

Puusa, A. 2011. Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa Menetelmäviidakon rai-vaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Toim. A. Puusa ja P. Juuti. Helsinki: Johtamistaidon opisto.

Ramaswamy, R. 1996. Design and management of service processes : keeping customers for life. Reading, Mass: Addison Wesley.

Rope, T. & Pöllänen, J. 1998. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. Helsinki: WSOY.

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2011a. This is service design thinking: basics , tools, cases. Hoboken, N.J. : Wiley.

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2011b. The Customer Journey Canvas. Asiakkaan palvelupulun mallikuva. Viitattu 27.4.2015.
[Http://files.thisisservicedesignthinking.com/tisdt_cujoca.pdf](http://files.thisisservicedesignthinking.com/tisdt_cujoca.pdf)

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Vilkkä, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.

Vuoden 2014 lähikeskus Laajis. 2014. Artikkelin Laajis Oy:n sivustolla. Viitattu 12.2.2015. <http://www.laajis.fi>, hiihtokeskus, vuoden lähirinne

Wasson, C. 2000. Ethnography in the Field of Design. Human Organisation, 59, 4, 377-388. Viitattu 25.06.2015 <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Zehrer, A. 2009. Service experience and service design: concepts and application in tourism SMEs. *Managing Service Quality: An International Journal*, 19, 3, 332 – 349. Viitattu 13.7.2015 <https://janet.finna.fi>, Emerald.

Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. & Berry, L.L. 1990. *Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations*. New York: Free Press.



Mystery Shopping -havainnointilomake
Laajis Oy

1. Taustatiedot

1.1 Shoppaajan perustiedot

1. ikä viiden vuoden tarkkuudella
2. sukupuoli
3. elämäntilanne (lapset + iät)
4. elämäntyylit mm. harrastukset ja mielenkiinnon kohteet
5. intressit palvelua kohtaan
6. kokemukset vastaavista palveluista
7. erityistarpeet palvelua kohtaan

1.2 Mystery Shopping – tilaisuus

1. ajankohta (päivä)
2. sää
3. matkaseurue
4. aikataulu (klo-klo)
5. muu mahdollinen arviointiin vaikuttava tekijä

2. Tiedon hankkiminen palvelusta

2.1 Miten kohde ja kyseinen palvelu on löydettävissä ?

- eri viestintäkanavat esim. hakukone, nettisivut, some, esitteet, portaalit, jälleenmyyjät, tiedon löytäminen vs. kilpailijatieto...
- mitä tietoa tarvitset ja etsit, puuttuuko jotain?

2.2 Arvioi kohteen perustietojen selkeys, riittävyys ja ajantasaisuus

- yhteystiedot, aukioloajat, hinnat, tietojen löydettävyys...

2.3 Millainen mielikuva palvelusta muodostuu ensitiedon perusteella?

- Omat tunteet ja ajatukset

3. Kohteeseen saapuminen

3.1 Miten matka kohteeseen sujuu ja kohde löytyy?

- kulkuyhteydet, ajo-ohjeiden ja opasteiden riittävyys ja selkeys matkalla ja kohteessa, pysäköinti

3.2 Miltä kohteessa näyttää – totuuden hetki/ensisilmäys?

- ensimmäiset huomiosi ja ajatuksesi kohteeseen saavuttaessa

4. Asiakkaan vastaanottaminen

4.1 Millainen on vastaanotto tapahtumana?

- kuvaa mitä tapahtuu, omat huomiosi

4.2 Millaisen orientaation saat kohteeseen ja palveluun?

- asiakaspalvelu, ohjeet ja informaatio

5. Palvelun toteutus kohteessa palvelutuokioittain

5.1 Määrittele testaamasi palvelun palvelutuokiot

(ESIMERKKI PALVELUTUOKIOISTA: 1. siirtyminen tallille, 2. ohjeistuksen antaminen, 3.valjastus, 4.liikkeelle lähteminen, 5. tauolle tulo, 6.tauko ja siinä tapahtuvat asiat, 7.tauolta lähtö jne.)

5.2 Arvioi kokemaasi palvelua palvelutuokioittain

☒ **vuorovaikutuslaatu** (miten asiakkaan kanssa ollaan vuorovaikutuksessa= palveluhalu esim. ystävällisyys, ulkoinen

olemus, kielitaito, vieraanvaraisuus, käytöstavat, luotettavuus, asiantuntemus, motivaatio palvella, asiakkaan rooli palvelussa passiivinen vs. aktiivinen, onko rooliin mahdollisuus vaikuttaa)

☒ **tekninen laatu** (mitä asiakas saa, esim. palveluympäristö mm. tilat, välineet, järjestelmät, infra, ja niiden sopivuus, siisteys, toimivuus, ulkonäkö, kestävyys, ajantasaisuus yms. asiakkaalle)

☒ **toiminnallinen laatu** (miten asiakasta palvellaan/ miten asiakas palvelun saa = palvelukyky esim. ammattitaito,

varauksen ohjeiden oikea-aikaisuus + selkeys + riittävyys, miten nopeasti hitaasti, joustavasti, asiakasta palvellaan, kauanko palvelutuokiot kestävät, pysytäänkö aikataulussa, turvallisuus eri tilanteissa

5.3 Arvioi palvelun toteutusta kokonaisuudessaan.

- Onko palvelukokemus palvelulupauksen arvoinen?
- Miten näkyy tarinallisuus, arvot, teema tai muu sellainen, jota palvelulupaus on sisältänyt?

6. Kohteesta lähteminen

6.1 Miten sinut huomioidaan asiakkaana lähtötilanteessa?

- (läsnäolo, kohteliaisuudet, matkamuistot...)

6.2 Miten näkyy ja toteutuu jatkomyynti?

- lisäpalvelujen/-tuotteiden myyminen, etujen/kanta-asiakkuuden tarjoaminen, markkinointiluvan pyytäminen...

6.3 Miten palaute palvelusta kerätään?

- keskustelu, palautelomake, ei lainkaan, muu

7. Yhteenveto palvelukokemuksesta

7.1 Palvelukokonaisuuden vahvuudet?

- (fyysinen ympäristö, henkilökunta, palvelun toteutus)

7.2 Palvelukokonaisuuden heikkoudet?

- (fyysinen ympäristö, henkilökunta, palvelun toteutus)

7.3 Miten palvelu vastaa yrityksen luomaa mielikuvaa?

- (markkinointi ja informaatio suhteessa kokemukseen)

7.4 Kenelle suosittelisit palvelua? Kenelle palvelu soveltuu kehittämisen jälkeen?

(asiakassegmentti, kohderyhmä?)

7.5 Ehdotuksia palvelun kehittämiseksi

Liite 3. Mystery Shopping -ohjeistus

Mystery Shopping ohjeistus

Hei hyvä Mystery Shoppaaja!

KIITOS kun annat oman panoksesi Laajis Oy:n palveluprosessin kehittämiseen ja autat samalla naista mäessä!

Mistä on kyse?

- **Valmistaudu** käyntiin huolellisesti etukäteen lukemalla ohjeet ja raportointilomake
- Täytä lomakkeen kohdat 1 ja 2 ennen käyntiä, täydennä tarvittaessa käynnin jälkeen (esim. sää)
- Toteuta haamuasiointi Laajavuoren hiihtokeskukseen sovittuna aikana
- Ota mukaan lapset ja halutessasi myös puoliso
- Voit ottaa mukaan omat välineet tai vuokrata välineet paikan päällä
- Kyydityksen ja kulkuvälineen voit valita itse
- **Käyttäydy kuten tavallinen asiakas** ja tee niin kuin normaalisti tekisit, ainoa ero tavalliseen käyntiin on se, että sinun tulee kuvata tarkkaan jälkikäteen miten käynti eteni ja millaisia tunteita se perheessäsi herätti. **Luo siis oma polkusi.**
- Lipun ostaminen tapahtuu paikan päällä, kerro lipunmyyjälle, että: **laskutus Jyväskylän ammattikorkeakoululle, laskutuksesta sovittu Lassen kanssa**
- Voit käyttää myös ravintolan palveluita, laskutus kuten edellä

Tässä vinkkejä siihen, kuinka saat kokemuksesta enemmän irti.

- Käytä **kaikkia** aistejasi; tunne, näkö, kuulo, haju ja maku!
Mieti mitä näet, mitä kuulet, mitä haistat ja maistat? Mitä tunteita ja ajatuksia sinulle herää? **Puuttuuko jotain?**
- **Havainnoi myös lapsiasi**, millainen fiilis heillä on ennen käyntiä ja käynnin jälkeen?
Millaisia tarpeita heillä käynnin aikana esiintyy, onko nämä tarpeet helposti täytettävissä?
- **Kiinnitä huomiota kokonaisuuteen**; ympäristöön, puitteisiin, omaan toimintaan ja henkilöstön toimintaan, siirtymisten sujuvuuteen. Kyseessä ei ole vain ihmisten arviointi.
- **Sinun ei ole tarkoitus keksiä** paikanpäällä **kehittämisideoita**, vain miettiä miltä sinusta mikäkin tuntuu ja miten itse asioita koet

Muistiinpanot ja Raportointi

- Voit tehdä muistiinpanoja siten, ettet paljastu. Esimerkiksi oman **puheen nauhoitus kännykällä** voi olla hyvä keino tallentaa omia ajatuksia ja tunteita.
- Voit ottaa tilanteista **kuvia**, mutta niin ettet paljastu.
- Kerro **yksityiskohtaisesti** kuinka käynti eteni, tuliko poikkeustilanteita? Kirjoita myös lasten kokemuksista.
- **Kirjoita kuvailevasti**, Esim. ruoka oli huonoa vrt. Ruoka oli kylmää ja mautonta
- Kirjoita ja palauta raporttisi **kahden päivän sisällä käynnistä**
- Opinnäytetyöntekijä voi soittaa perään, mikäli raportoinnista ilmenee jotain kysyttävää. **Säilytä siis muistiinpanosi/tallenteesi.**

Liite 4. Service Blueprint

PALVELU- TUOKIOT →	TIEDONETSINTÄ YRITYKSESTÄ	SAAPUMINEN LAAJIKSEEN	SIIRTYMINEN LIPUN- OSTOON	HISSLIPPU	SIIRTYMINEN HISSILLE JA ENSIMMÄINEN HISSINOUSU	LASKETTELU	SIIRTYMINEN TAUOLLE	TAUKO RAVINTOLASSA	LASKETTELU /MUUT AKTIVITEITIT	VÄLINEIDEN PALAUTUS JA KOTIINLÄHTÖ
Asiakkaan prosessi →	Asiakas haluaa lähteä päiväksi rinteeseen, etsii kohteesta tietoa eri kanavista. Asiakasta kiinnostaa erityisesti hinnasto, aukioloajat ja lippuvaihtoehtot	Asiakas saapuu kohteeseen autolla, etsii sopivan parkkipaikan ja pysäköi.	Asiakas siirtyy lipunostoon joko suksilla tai kävelen	Asiakas jonottaa vuoroaan tiskille, ostaa hissilipun ja mahdollisesti vuokraa välineet ja täyttää asiakaskortin, etsii itselleen sopivat monot ja vaihtaa ne jalkaan	Asiakas siirtyy lipunmyynnistä kohti hissejä ja laittaa suksen jalkaanAsiakas nousee hissiin, ajaa sillä mäen päälle ja poistuu hissistä	Asiakas laskettelee	Asiakas siirtyy kohti ravintolaa, riisuu välineet ja laittaa ne telineeseen.	Asiakas saapuu sisälle, käy vessassa, ottaa linjastolta eväät, etsii pöydän ja riisuu ulkovaatteet, syö ja vie asiat pois, pukee päälle ja palaa rinteeseen	Asiakas palaa tauon jälkeen rinteeseen tai kokeilee muita aktiviteetteja kuten hiihdonopetusta tai pulkkamäkeä.	Asiakas siirtyy välinevuokraamoon ja palauttaa välineet tiskille, laittaa vuokramonot hyllyyn, pukee omat kengät jalkaan ja poistuu. Asiakas kävelee parkkipaikalle ja lähtee kotimatalle.
VUOROVAIKUTUS ASIAKKAAN JA PALVELUNTUOTTAJAN VÄLILLÄ (TOTUUDEN HETKET)										
Palvelun tuottajan prosessi →	Asiakkaan ohjaus Internetissä, puhelimite, sähköpostitse	Ei toimintoja	Ei toimintoja	Lipunmyyjä tervehtii, myy hissilipun ja etsii asiakkaalle sopivat välineet	Hissipojat valvovat hissien käyttöä ja auttavat tarvittaessa	Rinne asiakkaiden turvallisuutta, pitää yllä ensiapuvaimiutta ja vastaa kuulutuksista	Ei toimintoja	Tarjoilija tervehtii, ottaa tilauksen vastaan ja rahastaa. Antaa asiakkaalle annoksen ja hyvästelee asiakkaan lähtiessä.	Hiihdonopettaja opettaa laskijoita,	Lipunmyyjä ottaa välineet vastaan, tarkastaa ne ja laittaa hyllyyn.
Konkreet- tiset elementit →	Nettisivut Some Hinnasto Aukioloajat Lippuvaihto- ehtot Rinnetiedot Hiihtokoulu Havainnekuvat Ruokalista	Eturinne Muut asiakkaat Parkkitila Sää Ympäristön siisteys Parkkipaikka P-alueen kyltti	Kävelyreitti Hiihtoreitti Sisäänkäynti Henkilökunta Opasteet	Ilmanvaihto Tuoksut vs. hajut Henkilökunta Muut asiakkaat Liput Sisätilat Siisteys Suksikauppa Palvelun nopeus Asiakaspalvelu	Rinne Muut asiakkaat Ajankäyttö Hissit Poistumismerkit Siirtymisreitit Hissienhenkilökunta Musiikki	Rinne Muut laskijat Hissivalvomon työntekijät Hissit Opasteet Varoitukset Musiikki	Suksitelineet Etäisyydet Kahvion sisäänkäynti Ravintolan opaste	Hintataso Annokset Muut asiakkaat Henkilökunta Siisteys Kassa Valikoima Tilausprosessi Asiakaspalvelu Roskikset Kalusteet Pöytäkyltit Ajankäyttö Tuoksut vs. hajut Esillepano Wc –tilat Terassi	Pulkkamäki Käytössännöt Henkilökunta Ajankäyttö Ympäristö Hiihdonopettaja Suojat ja esteet Opasteet	Vuokrakien sijoitus Siisteys Palautusprosessi Henkilökunta Asiakkaan huomiot
Näkymätön palvelu- tuotanto →	Nettisivujen, somen ja varausjärjestelmän ylläpito	Parkkipaikan huolto Kyltityksen ylläpito Alueen yleisilmeen ylläpito	Kulkureittien ja opasteiden huolto	Myynti- ja Kassajärjestelmän ylläpito, kalustonhuolto, lipunmyyntipisteiden siivous	Hissien huolto, prosessien valvonta	Rinteiden ja opasteiden kunnostus, valaistus- ja äänentoiston huolto	Suksitelineiden huolto, kulkureittien ylläpito	Ruokien valmistus ja esillepano, Gastahausin ylläpito; siivous	Ympäristön huolto, pulkkamäen kunnossapito, suojavallien ja esteiden kunnossapito,	Vuokrakäilyyn järjestely, välineiden huolto, lattioiden kuivaaminen,